

SOIXANTE-DIX

70

**TOUT LE MONDE
A BESOIN D'UNE ÉQUIPE**

DR EUGENE T. WILSON

SOIXANTE-DIX

TOUT LE MONDE A
BESOIN D'UNE ÉQUIPE

DR EUGENE T. WILSON

Éditions Traducteurs du Roi

Publié en partenariat avec :
Coopérative de littérature française

Cet ouvrage est la traduction française du livre
Seventy: Everyone Needs a Team de Eugene T. Wilson
Copyright © 2014 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 : Liane Grant et Karina Ripamonti
Mise en page : Jared Grant

Copyright © 2020 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 978-2-924148-87-7

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020.
Dépôt légal — Bibliothèque et Archives Canada, 2020.

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*.

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.

APPROBATIONS

Dans *Soixante-dix : Tout le monde a besoin d'une équipe*, le Dr Eugene Wilson met le doigt sur le problème en montrant pourquoi beaucoup d'églises ne croissent pas et pourquoi trop de ministres sont épuisés.

Les équipes sont la solution de Dieu aux limitations de chaque dirigeant. Les équipes constituent la méthode biblique pour élargir le royaume de Dieu. Le développement d'équipes ministérielles a toujours été ma passion. Les recherches, la perspicacité et les conclusions du Dr Wilson contribueront certainement à une plus grande consolidation d'équipe.

— **Darrell Johns**

Pasteur de l'*Atlanta West Pentecostal Church*
Atlanta dans l'état de Géorgie

Peu de livres m'ont affecté comme le livre *Se réaligner : Les dirigeants appelés par Dieu et leur objectif*. Et maintenant, c'est *Soixante-dix : Tout le monde a besoin d'une équipe* encore par Eugene Wilson. Il excelle par sa perspective en matière de la direction de l'église et du ministère d'équipe.

Dieu est en train de réaligner son Église avec la puissance d'une équipe pour influencer notre monde, et le livre que vous tenez entre vos mains vous aidera à savoir comment vous lancer dans ce parcours !

— **Mark Morgan**

Pasteur principal d'*Abounding Grace*
San Francisco en Californie

Un an après la publication de son livre remarquable *Se Réaligner : Les dirigeants appelés par Dieu et leur objectif*, Eugene Wilson a encore réussi. *Soixante-dix : Tout le monde a besoin d'une équipe* doit être lu par tous les dirigeants ou ceux qui aspirent au rôle de dirigeant. Il est instructif, biblique et simple. Je n'ai pas pu le fermer. Après avoir lu la dernière page, je souhaitais que ce ne fût pas la fin.

— **Bill Hobson**

Secrétaire général des missions nord-américaines
Église Pentecôtiste Unie Internationale

J'entends souvent des dirigeants apostoliques bien intentionnés dire : « Je veux avoir une église comme celle du 2^e chapitre des Actes ! » Je comprends leur allusion au message de la nouvelle naissance prêché par Pierre le jour de la Pentecôte, et je les félicite pour leur désir de ressembler à l'Église du premier siècle par la *prédication* et la *puissance*. Mais le livre des Actes contient encore vingt-sept autres chapitres et chacun a quelque chose à dire sur la *pratique* de l'Église primitive. Alors, en fait, je ne veux pas que mon église soit seulement comme celle du 2^e chapitre des Actes — je veux qu'elle soit une église du *livre des Actes* ! J'ai entendu mon ami, le pasteur Terry Shock, appeler l'un de ces chapitres subséquents les « obstacles d'Actes 6 ». Et franchement, si l'Église naissante ne s'était pas passée du fait de s'attendre à ce que leurs dirigeants fassent tout le travail du ministère à un nouveau paradigme d'une « équipe ministérielle » à ce moment-là, une grande partie du réveil et de la moisson qui a suivi dans le livre des Actes aurait été amoindrie, voire même peut-être perdue.

Dans ce livre, l'auteur Eugene Wilson synthétise les principes bibliques et contemporains et les meilleures pratiques pour nous donner une vue d'ensemble de ce sujet vital. Il présente à la fois un diagnostic honnête des problèmes des églises et un pronostic pratique pour exercer *ensemble* le ministère.

Que vous soyez un dirigeant d'équipe ou un membre d'équipe, ces perspectives vous serviront, et ces pratiques pourraient très bien vous habiliter à effectuer une « transition d'Actes 6 » dans votre propre ministère. Et puisque les équipes sont les seuls moyens bibliques pour exercer le ministère, je vous recommande ardemment l'œuvre d'Eugene.

— **Raymond Woodward**

Pasteur principal de *Capital Community Church*
Fredericton, au Nouveau-Brunswick

Soixante-dix : Tout le monde a besoin d'une équipe d'Eugene Wilson aborde l'un des mandats divins des cinq ministères. Malgré la résistance à toute sorte d'autorité apostolique dans notre culture occidentale indépendante, nous avons tendance à croire que Dieu a choisi de guider l'église à travers les cinq ministères (Éphésiens 4 : 11). Hélas, nous ignorons souvent l'un des principaux objectifs de ces cinq ministères : « ... le perfectionnement des saints en vue de l'œuvre du ministère... » (Éphésiens 4 : 12).

Wilson démontre comment les grands dirigeants tels que Moïse et Jésus reconnaissaient que le succès d'une vision ordonnée par Dieu dépendait du développement d'une équipe, et non pas d'une attitude du cavalier solitaire dont souffrent plusieurs dirigeants. La doctrine de l'Église étant le corps de Christ implore les dirigeants contemporains de mobiliser ses mains et ses pieds dans notre assemblée locale afin de réaliser la vision de Dieu. Tout le monde a besoin d'une équipe.

— **Brent Coltharp**

Pasteur principal de *First Apostolic Church*
Aurora, dans l'Illinois

Ce livre est dédié aux membres des
équipes qui font briller les autres.

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

AVANT-PROPOS

Jack Barzum, dans *From Dawn to Decadence* [De l'aurore à la décadence], soutient le fait que la première étape pour changer la culture est de rassembler des personnes créatives et douées. Le mouvement culturel n'est pas le résultat d'une seule personne qui possède un charisme extraordinaire ou une intelligence supérieure. Le mouvement culturel commence plutôt par un groupe de gens supérieurement créatifs et talentueux.

L'auteur lauréat du prix Pulitzer Joseph Ellis maintient dans *Founding Brothers : The Revolutionary Generation* [Frères fondateurs : La génération révolutionnaire], que l'agent catalyseur qui a façonné la République américaine était la relation personnelle entre George Washington, Alexander Hamilton, Thomas Jefferson, James Madison et Benjamin Franklin. Il déclare : « Bien que la République américaine soit devenue une nation de lois, durant la phase initiale, elle a dû aussi être une nation d'hommes. »ⁱ

L'histoire montre que la révolution a été un succès grâce à ce groupe d'hommes et non en raison d'un seul grand homme. Cela ne revient pas à dire que Washington, Hamilton, Jefferson, Madison et Franklin n'étaient pas de grands hommes. Toutefois, la révolution était un effort collectif qui a réussi grâce à la diversité de personnalités et d'idéologies qu'elle comprenait. Leurs interactions et juxtapositions ont produit une forme d'équilibre dynamique, non parce que l'un d'entre eux était parfait ou infaillible, mais en raison de leurs imperfections et infaillibilités mutuelles.

ⁱ N.d.T. Sauf indication contraire, les citations provenant d'une source anglaise ont été traduites par le traducteur de ce livre.

De même, les hommes que Jésus avait rassemblés pour former son équipe étaient des hommes imparfaits et faillibles. Ensemble, ils ont toutefois aidé à déclencher un mouvement culturel qui a balayé le monde entier.

Nous vivons à une époque difficile. La religion en général ne va pas bien en Amérique du Nord. Il est temps qu'un mouvement culturel survienne. Si cela arrive, comme je crois que tel sera le cas, ce ne sera pas produit par une seule personne. Ce sera plutôt le résultat d'un regroupement de personnes.

Ce livre aborde le regroupement des personnes. Nous les appelons équipes. Il s'agit de dirigeants d'église qui reconnaissent l'importance des équipes ainsi que le fait de les développer et les équiper. De plus, il présente les étapes que les dirigeants doivent suivre et les changements de paradigme qu'ils doivent entreprendre pour que les équipes opèrent comme Dieu le prévoit.

En ce qui concerne les équipes, ce livre en parle dans un sens général, et il reconnaît en même temps que les comités, les conseils et les groupes de projet ne sont pas nécessairement des équipes. Les groupes ne sont pas des équipes simplement parce qu'ils contiennent plus d'une personne. De la même manière, les équipes sont composées de plus d'un seul groupe de personnes. Les équipes efficaces partagent un objectif commun et s'alignent avec lui. Ce livre aborde ce genre d'équipes.

Je crois que le Saint-Esprit conduit l'Église à lancer un mouvement culturel qui secouera le monde. Voulez-vous vous joindre à moi dans cet effort ? Voulez-vous faire partie d'un regroupement de gens qui développent des équipes ?

Joignez-vous à moi pour sonder les Écritures ainsi que les exemples de la vie moderne pour voir comment les équipes améliorent la croissance de l'église. Nous allons découvrir que tout le monde a besoin d'une équipe. En outre, nous verrons comment les équipes transforment les églises, et comment les églises transformées transforment le monde.

RECONNAISSANCE

Seul un insensé pourrait penser qu'un homme pourrait être autonome. Même s'il n'a personne avec lui, il n'est cependant pas seul. D'autres se tiennent près de lui — même s'ils sont invisibles. Car, voyez-vous, un homme est un ensemble de tout ce qu'il a vécu. Il est le produit des autres, des gens d'hier ainsi que d'aujourd'hui. J'en suis certain.

Le parcours que j'ai effectué, et les chemins des personnes que j'ai croisés m'ont conduit à l'endroit où je me trouve aujourd'hui. Je suis reconnaissant pour le trajet. Je suis reconnaissant pour ceux que j'ai rencontrés sur le chemin ainsi que ceux qui ont intentionnellement investi en moi. Chacun a aidé à façonner l'homme que je suis. Et surtout, je suis reconnaissant pour un Dieu qui n'arrête jamais de m'étonner. Il guide chacun de mes pas. Finalement, je remercie mon épouse et mes enfants ; vous me bénissez. De diverses manières, ce livre est le vôtre aussi. Vous m'avez aidé à le rendre tel qu'il est. Nous sommes une équipe.

1

UN APPEL À L'AIDE

Prends mon âme !

1 Rois 19 : 4

J'étais surpris en entendant la nouvelle. Nous n'étions pas proches, mais nous étions amis. Pendant quelques années, nous communiquions chaque semaine, surtout par Internet et quelquefois par téléphone. À quelques reprises, lors des réunions, nous avons pu passer un peu de temps ensemble. Nous avons un bon rapport; nous avons quelque chose en commun — nous étions tous les deux ministres.

La dernière chose que j'ai entendue est qu'il a lancé une nouvelle église visant la génération Y, une génération dont plusieurs ne s'intéressent pas à la religion traditionnelle. Il a aussi ouvert un café, probablement pour compenser les frais d'église et en même temps procurer un endroit de rencontre pour les gens, principalement ceux de la génération Y.

Ses méthodes d'exercer le ministère étaient différentes des miennes. Il portait des *dreadlocks* et une chemise de clergé. Cependant, malgré nos différences, nous partagions plusieurs similarités concernant nos opinions bibliques.

Il a dû se trouver sous une pression énorme. Je suis passé par là, et vous aussi. Le poids, le stress, s'efforcer de réaliser des attentes irréalistes — ce n'est pas facile. Plusieurs abandonnent et laissent tout tomber. Beaucoup ont été brisés

— financièrement, mentalement, émotionnellement et spirituellement. Hélas, cela a fait que des foyers se sont écroulés. Et certains, comme mon ami, se sont suicidés.

Le problème

Quel est le problème des dirigeants d'église ? Pourquoi tant d'entre eux sont-ils sous une si grande pression ? Les recherches suggèrent qu'une compréhension insuffisante de la direction peut être un facteur contributif. George Barna déclare dans *The Power of Team Leadership* [La puissance de l'équipe dirigeante] :

On nous a enseigné que la direction signifie qu'un seul individu exécute toutes les tâches essentielles d'une organisation — motiver, mobiliser, diriger et habiliter les gens à réaliser une vision — à un niveau d'excellence et d'influence qui le/la sépare de la masse de l'humanité.¹

L'idée qu'un homme peut tout faire pour tout le monde est erronée. Cependant, c'est ce que les gens croient généralement quand ils pensent à la direction.

Les gens s'attendent à des résultats extraordinaires de la part des dirigeants. Par exemple² :

- 87 % s'attendent à ce que les dirigeants incitent les gens à s'engager dans les causes et activités importantes.
- 78 % pensent que les dirigeants devraient négocier les compromis et résoudre les conflits quand ils surgissent.
- 77 % comptent sur les dirigeants pour déterminer et informer le plan d'action que les gens devraient suivre afin de produire des conditions et des résultats satisfaisants.
- 76 % se fient aux dirigeants pour identifier et établir des plans d'action qui sont dans le meilleur intérêt de la société, même si certains choix sont impopulaires.

- 75 % s'attendent à ce que les dirigeants investissent leur temps et leur énergie à former davantage de dirigeants qui aideront à réaliser la vision.
- 63 % veulent que les dirigeants communiquent la vision pour qu'ils sachent où en sont les choses et ce qu'il faut faire pour y arriver.
- 61 % disent que les dirigeants sont responsables de la direction et du rendement du personnel associé à l'organisation ou à la cause du dirigeant.
- 61 % pensent que les dirigeants devraient analyser les situations et créer des stratégies et des plans qui orientent les ressources de ceux qui les suivent.
- 56 % tiennent les dirigeants responsables de gérer les détails quotidiens de l'opération.

Ces statistiques prouvent qu'il est impossible à n'importe quel dirigeant de répondre à toutes les attentes des autres. « Il est clair que nous avons développé une notion déraisonnable de ce qu'un dirigeant devrait faire. »³

Réflexion faite, Barna fait remarquer que le sondage montre que les gens ont des attentes autres que celles citées ci-dessus.

La plupart s'attend à ce que le dirigeant principal dirige l'activité, encourage les participants, pourvoie aux ressources, évalue les plans et le progrès, motive les participants, négocie les accords, élabore des stratégies, gère les gens, renforce les engagements, embauche le personnel nécessaire, communique les conditions, les plans et les devoirs, forme de nouveaux dirigeants, règle les problèmes et ainsi de suite.⁴

« Qui, vraiment, serait capable de satisfaire ces multiples attentes disparates ? »⁵ La réponse est : absolument personne.

Les attentes irréalistes

L'attente des pasteurs est particulièrement élevée et irréaliste. Dans *Team Ministry* [Le ministère en équipe], Dick Iverson dit :

Le pasteur doit : connaître ses brebis personnellement, être disponible sur le champ en situation de crise, aider en cas d'urgence, former ses membres pour le ministère, résoudre les problèmes interpersonnels, maintenir la discipline, conseiller, réprimander et exhorter les épuisés et les affligés, évangéliser, visiter les nouveaux 'prospects', remplir les fonctions aux funérailles, mariages, baptêmes et consécration, maintenir les relations publiques avec la communauté, gérer efficacement les départements, parfois équilibrer le budget, s'occuper des réparations et du nettoyage, et, n'oublions pas, conduire le bus. Accomplir ces tâches avec succès et avoir toujours l'apparence calme, décontractée et être de bonne humeur, requièrent les talents combinés de Superman et de Superwoman ainsi que les qualités ambidextres d'une pieuvre.⁶

Ces exigences sont absurdes et impossibles à réaliser pour qui que ce soit. Pour illustrer davantage ce que les gens exigent des pasteurs, considérez les suivantes :

Selon les recherches, les pasteurs sont les conseillers primaires de santé mentale pour des dizaines de millions d'Américains. Ils sont souvent les premières personnes à venir en aide en cas de crise familiale, conjugale ou personnelle. Le *National Institute of Mental Health* (Institut national de la santé mentale) a constaté qu'il est aussi probable pour une personne ayant un diagnostic du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* de faire appel aux

membres du clergé que de faire appel aux spécialistes de santé mentale. Le clergé est censé assister avec les cas les plus graves de maladies mentales, y compris la schizophrénie et les troubles bipolaires.⁷

Tandis que les pasteurs veulent généralement aider les gens, peu sont qualifiés pour s'occuper des cas aussi extrêmes. De plus, peu sont appelés par Dieu pour le faire. Les pasteurs, ainsi que le reste des fonctions des cinq ministères, sont appelés à équiper les autres pour le travail du ministère. Ils ne sont pas appelés à répondre aux attentes des gens.

Pas assez de temps

Non seulement les pasteurs n'ont pas les compétences requises pour répondre aux attentes des gens, ils n'ont pas non plus le temps nécessaire. Mais cela n'empêche pas plusieurs pasteurs d'essayer. Selon les recherches, 80 % des épouses de pasteurs estiment que leurs maris sont surchargés.⁸ En outre, le manque de temps est l'une des plus grandes raisons souvent citées comme étant le facteur de stress lié au travail de plusieurs pasteurs.⁹

Les résultats d'un sondage effectué par Thom Rainer ont révélé que les pasteurs n'ont pas suffisamment de temps dans la semaine pour répondre aux exigences des gens. Rainer a demandé à douze diacres de son église d'indiquer la moyenne de temps minimum par semaine que, selon eux, le pasteur devrait consacrer aux différentes tâches de la congrégation. Il a énuméré vingt secteurs de responsabilité, mais a aussi laissé les diacres ajouter d'autres responsabilités, si bon leur semblait. Voici le minimum d'attentes des diacres concernant les responsabilités du pasteur et le temps nécessaire pour chacune :¹⁰

- 14 heures pour prier à l'église ;
- 18 heures pour préparer les sermons ;

- 10 heures pour évangéliser ;
- 10 heures pour conseiller ;
- 15 heures pour les visites à l'hôpital ou à domicile ;
- 18 heures pour les fonctions administratives ;
- 5 heures pour la participation communautaire ;
- 5 heures pour la participation confessionnelle ;
- 5 heures pour les réunions d'église ;
- 4 heures pour les services d'adoration/prédication ; et
- 10 heures pour autres choses.

Au total, 114 heures par semaine. Rainer dit :

Si je répondais juste au minimum des attentes des douze diacres, il me faudrait travailler plus de 16 heures par jour, chaque jour de la semaine. Ou, je pourrais prendre un jour de congé par semaine et travailler 19 heures par jour pendant 6 jours. Et n'oubliez pas que je ne ferais que le minimum des attentes des douze diacres de l'église, pas de tous les membres.¹¹

Il est clair qu'un dirigeant d'église serait incapable de répondre aux attentes irréalistes des autres. Steve Schobert, dans « *Pastoral Ministry: It Takes a Team* » [Ministère pastoral : il faut une équipe], déclare : « C'est simplement irraisonnable de s'attendre à ce qu'une personne, si douée soit-elle, puisse accomplir toutes les exigences placées sur les pasteurs. »¹² Et pourtant, c'est exactement la pression que plusieurs dirigeants d'église ressentent régulièrement.

La pression ministérielle a un impact sur la santé

La pression a un effet négatif sur la santé des gens, surtout des pasteurs. Paul Vitello déclare dans un article paru dans le *New York Times* :

Au cours de ces dernières années, des conclusions ont fait surface régulièrement et de façon inquiétante, ainsi qu'avec peu de préavis : les membres du clergé souffrent maintenant de l'obésité, de l'hypertension et de la dépression à un taux supérieur à celui de la majorité des Américains. Durant ces dix dernières années, leur consommation d'antidépresseurs a augmenté, et l'espérance de vie est écourtée. Plusieurs changeraient de métier si c'était possible.¹³

Des recherches effectuées par *Duke University* avec 1 726 ministres méthodistes en Caroline du Nord, sur une période de sept ans, ont montré qu'en comparaison avec leurs voisins du même secteur de recensement, le taux d'arthrose, de diabète, d'hypertension et d'asthme était plus élevé parmi les ministres.¹⁴ L'étude a aussi révélé que l'obésité était 10 % plus élevée parmi le clergé que parmi le grand public. De même, « les sondages internes effectués par *Evangelical Lutheran Church in America* ont conclu que 60 % de ses ministres souffraient d'embonpoint, 60 % d'hypertension et 13 % prenaient des antidépresseurs. »¹⁵

H. B. London Jr. déclare dans *Pastors at Greater Risk* [Les pasteurs courent un risque plus élevé] que 75 % de pasteurs signalent qu'ils ont eu au moins une crise liée au stress durant leur ministère.¹⁶ Et d'autres recherches montrent que 70 % de pasteurs combattent constamment la dépression.¹⁷

La mauvaise santé des pasteurs n'est pas passée inaperçue. Plusieurs dénominations ont lancé leurs propres programmes de santé pour les pasteurs. En 2007, *Duke Divinity School* a commencé le *Duke Clergy Health Initiative*, un projet de douze millions de dollars initié pour améliorer la santé du clergé méthodiste unie.¹⁸ Et en 2012, la *Lilly Foundation* a investi quarante-cinq millions de dollars pour la santé du clergé et leur renouvellement.¹⁹

Tandis que les pasteurs sont responsables quant aux habitudes alimentaires, à l'exercice, à prendre du repos adéquat et à se relaxer, que doivent faire les pasteurs à propos des attentes irréalistes ? Les attentes irréalistes sont une raison majeure pour laquelle les pasteurs ont des problèmes de santé. Url Scaramanga, dans « Pastors are Fatter, Sicker & More Depressed » [Les pasteurs sont plus gros, plus malades et plus déprimés], déclare : « Un chercheur de *Duke University* le résume bien : 'Ces gens (le clergé) ont tendance à être motivés par un sens du devoir envers Dieu et répondent à chaque appel d'aide de n'importe qui, et ils sont pratiquement appelés 24 heures sur 24, sept jours sur sept. »²⁰ Il est évident qu'il faut qu'un changement se produise.

La pression ministérielle impacte les foyers des ministres

La pression du ministère est aussi ressentie à la maison. Une récente étude entreprise par *Barna Group* révèle que les pasteurs indiquent « les exigences irréalistes de leurs enfants comme étant la première raison des problèmes que leurs enfants ont pour développer leur foi. »²¹ H. B. London Jr. partage des statistiques alarmantes concernant l'impact négatif du ministère sur les familles des pasteurs.²²

- 80 % croient que le ministère pastoral affecte négativement leur famille.
- 33 % disent que le fait d'appartenir au ministère est un risque direct pour leur famille.
- 25 % des femmes de pasteurs considèrent que l'horaire de travail de leur mari est une source de conflits.
- 80 % des pasteurs disent qu'ils ne passent pas assez de temps avec leur épouse.

De plus, un sondage effectué par Raiford Wheeler avec 1 050 pasteurs suggère que la pression ministérielle est

particulièrement nuisible à la vie conjugale des pasteurs.²³ Selon le sondage, 77 % des pasteurs interrogés pensent que leur mariage n'est pas bon, et 30 % ont eu une liaison permanente ou une seule relation sexuelle avec une paroissienne.

Ces statistiques, bien qu'alarmantes, soutiennent ces statistiques suivantes : parmi les professionnels, le clergé a le deuxième taux le plus élevé de divorces²⁴ avec 50 % de mariages aboutissant au divorce.²⁵ Il n'est donc pas étonnant que la majorité des femmes de pasteurs considèrent que le jour de leur entrée dans le ministère était le pire événement de leur mariage, et 80 % souhaitent que leur époux choisisse une différente carrière.²⁶ La pression sur les mariages et les foyers est énorme et souvent désastreuse. Plusieurs n'en sortent pas indemnes.

L'épuisement professionnel

Le *dictionnaire Merriam-Webster* définit l'épuisement comme étant « un surmenage de la force physique ou mentale, ou de la motivation, causé par un stress prolongé ou de la frustration. »²⁷ Il est aussi décrit comme étant un mélange de trois symptômes : l'épuisement émotionnel, une dépersonnalisation croissante ou le cynisme à l'égard du travail et un sentiment d'insuffisance d'accomplissement personnel.²⁸ Beaucoup de dirigeants d'église manifestent des signes d'épuisement ; plusieurs sont émotionnellement épuisés de traiter avec les gens ; plusieurs sont devenus cyniques ; et plusieurs, en dépit de leurs efforts, pensent qu'ils ne produisent pas assez.

La moyenne du pastorat est seulement de quatre années et l'épuisement en est souvent la raison.²⁹ Les recherches effectués par Barna, *Focus on the Family* et *Maranatha Life* révèle que 80 % des pasteurs pensent qu'ils ne sont pas qualifiés et sont découragés par leur rôle de pasteur ; 50 % sont si découragés qu'ils abandonneraient le ministère s'ils le pouvaient, mais

n'ont pas d'autres moyens pour gagner leur vie, et mille cinq cents abandonnent le ministère chaque mois.³⁰

Les recherches de Raiford Wheeler dont 1 050 interrogés ont aussi révélé³¹ que :

- 100 % des pasteurs avaient un associé proche ou un camarade de séminaire qui avait abandonné le ministère à cause de l'épuisement, du conflit dans l'église, ou d'un échec moral.
- 89 % des pasteurs sondés avaient envisagé d'abandonner le ministère à un moment donné.
- 57 % abandonneraient le ministère s'ils avaient une meilleure opportunité, y compris un travail séculier.
- 71 % de pasteurs ont déclaré qu'ils étaient épuisés, et avaient combattu la dépression au-delà de la fatigue, chaque semaine et même quotidiennement.

En tenant compte de telles statistiques, il n'est pas étonnant que « 60 % à 80 % de ceux qui entrent dans le ministère l'auront abandonné dix ans après, et seule une petite fraction en fait une carrière à vie. »³²

À cause de la pression constante des attentes élevées, plusieurs dirigeants d'église envisagent d'abandonner le ministère. J'ai entendu parler d'un missionnaire qui, lors de son congé en Amérique, a parlé de son épuisement et de son besoin de repos. Mais sur l'insistance de ses supérieurs, il est retourné travailler à son champ de mission. Peu de temps après, le missionnaire a succombé à une tentation. Il avait essayé en vain de répondre aux attentes des gens. Malheureusement, cela lui a coûté très cher.

Un ministre qui avait bien réussi m'a parlé un jour de son besoin d'un congé sabbatique. Mais, il a refusé de le prendre ; il avait peur de ce que les gens allaient penser. Et, peu après notre conversation, il a connu un échec moral.

Un autre évangéliste que je connais, et qui cherchait à répondre aux exigences d'un emploi du temps très chargé,

continuait de se déplacer malgré les supplications de sa femme de rester à la maison. Malheureusement, cela lui a coûté son mariage.

Je pourrais continuer. Il y a tant d'histoires sur les missionnaires, les pasteurs évangélistes, les ministres et les dirigeants d'église, qui ont vécu la dévastation causée par l'épuisement professionnel.

Il y a quelques années, pendant ma visite à *Denali National Park et Preserve* en Alaska, j'ai lu une citation du garde forestier Daryl Miller du *National Park Service*, disant :

Le risque que quelque chose tourne mal est le plus élevé durant un effort intense d'atteindre le sommet. Parfois, les gens sous-estiment les difficultés du retour du sommet. Ils dépensent presque toute leur énergie pour monter, et à la descente, ils n'ont plus l'équilibre ni la force. En fait, 85 % de tous les accidents sur le Denali arrivent durant la descente, en général à la suite d'une poussée vers le sommet.

De même, beaucoup de dirigeants d'église s'efforcent trop d'atteindre le sommet, élargissant les ministères, faisant grandir les églises, organisant des réveils, ainsi de suite. Malheureusement, certains n'arrivent pas à achever leurs poursuites. Richard Krejcir, dans « Statistics on Pastors » [Statistiques par rapport aux pasteurs] note que plus de 90 % de ceux qui entrent dans le ministère démarrent correctement, mais quelque chose les fait dérailler.³³ Ce quelque chose est souvent lié à la tentative de répondre à des attentes irréalistes.

Moïse et Élie

L'Écriture révèle que Moïse et Élie avaient plusieurs choses en commun. Ils ont tous les deux bâti un autel avec douze pierres. Ils ont tous les deux courageusement confronté des souverains puissants et méchants. Ils ont tous les deux fait

des miracles. Ils ont jeûné pendant quarante jours. Ils ont vécu tous les deux des événements extraordinaires au sommet d'une montagne. Et les deux hommes sont apparus ensemble sur le mont de la Transfiguration. De plus, sous une énorme pression, ils ont tous les deux demandé à Dieu de prendre leur vie. Moïse a dit : « Plutôt que de me traiter ainsi, tue-moi, je te prie, si j'ai trouvé grâce à tes yeux, et que je ne vois pas mon malheur. »³⁴ Et Élie a dit « C'est assez ! Maintenant, Éternel, prends mon âme, car je ne suis pas meilleur que mes pères. »³⁵

Les deux hommes exhibaient des symptômes classiques de l'épuisement professionnel : l'épuisement émotionnel, dépersonnalisation accrue ou cynisme du ministère et insuffisance d'accomplissement personnel. Moïse luttait pour répondre aux attentes élevées des gens, et Élie était physiquement et émotionnellement surmené après avoir tué quatre cent cinquante faux prophètes de Baal.

Peut-être que Moïse a pensé que la démonstration de la puissance de Dieu en délivrant Israël d'Égypte, la traversée de la mer Rouge et les provisions miraculeuses enlèveraient toute trace de doute d'Israël. Si c'était le cas, il se serait trompé. Et Élie a probablement pensé que le feu qui tombait du ciel allait convertir la nation. Si c'était vrai, lui aussi se serait trompé. Par conséquent, c'était sans doute à cause des attentes non réalisées que Moïse et Élie ont atteint le point le plus bas.

Est-il possible que les attentes les plus dommageables proviennent de nous-mêmes ? Sommes-nous au summum du découragement lorsque nos propres exigences ne sont pas accomplies ? Il n'est pas réaliste de penser que nous sommes capables de répondre aux attentes des autres ; alors, pourquoi pensons-nous que nos propres attentes seront réalisées ? Les attentes élevées, qu'elles soient les nôtres ou celles des autres, ont un effet négatif sur nos vies. Nous ne pouvons pas nous permettre de continuer la tentative d'y répondre. Il faut arrêter.

Conclusion

Cela paraît ironique que nous puissions idolâtrer Moïse et Élie qui ont tous les deux demandé de mourir, et mépriser d'autres qui se suicident, comme mon ami. Avant de critiquer ceux qui ont abandonné, nous devrions nous examiner dans le miroir. Certains parmi nous ont abandonné aussi. Certains ont laissé leurs rêves mourir quelque part à un moment donné. Et certains parmi nous, comme Élie qui pensait qu'il était le seul zélé pour Dieu, pensent qu'ils sont seuls. Mais, il n'était pas seul. Il y avait sept mille autres qui avaient refusé de se prosterner. Et nous ne sommes pas seuls non plus, malgré ce que nous pouvons ressentir.

Heureusement, Dieu n'a pas répondu aux prières de Moïse et d'Élie et ne les a pas tués. Il avait une meilleure idée. Dieu a pris un peu de l'Esprit qui était sur Moïse et l'a déposé sur soixante-dix autres personnes. Et Dieu a ordonné à Élie d'oindre Élisée. La réponse de Dieu aux prières dites avec frustration a été de charger Moïse et Élie de former des équipes. Heureusement, Dieu ne répond pas à certaines de nos prières de la même manière que nous prions. Au lieu de cela, il a quelque chose de mieux en tête.

2

TOUT LE MONDE A BESOIN D'UNE ÉQUIPE

... environ huit jours après...

Luc 9 : 28

Il est inhabituel de penser à Moïse et à Élie dans le même contexte. On associe plutôt Moïse avec Josué, ou Élie avec Élisée, mais pas Moïse avec Élie. Ils ont vécu quelques siècles l'un de l'autre. Moïse a vécu environ mille et quatre cents ans avant Christ ; Élie, neuf cents ans avant Christ. Et cependant, malgré les années qui ont séparé les deux prophètes, les Évangiles synoptiques — Matthieu, Marc et Luc — parlent des deux hommes ensemble sur le mont de la Transfiguration.

Que signifie cette présence de Moïse et d'Élie avec Christ sur le mont de la Transfiguration ? Pourquoi Abraham, le père des croyants, n'y était-il pas ? Et David, un homme selon le cœur de Dieu ? De plus, que signifie l'expression « Environ huit jours après » ? Est-ce qu'elle nous donne une idée quant à l'apparition de Moïse et d'Élie sur le mont ?

Luc 9 : 28 dit : « Environ huit jours après qu'il eut dit ces paroles, Jésus prit avec lui Pierre, Jean et Jacques, et il monta sur la montagne pour prier. » En mentionnant « environ huit jours après », Luc lie deux événements — ce qui s'est passé sur le mont de la Transfiguration et ce qui s'est passé huit jours avant le mont de la Transfiguration.

Environ huit jours avant le mont de la Transfiguration, nous trouvons Jésus parlant à ses disciples et leur demandant :

... « Qui dit-on que je suis ? Ils répondirent : Jean-Baptiste ; les autres, Élie ; les autres, l'un des prophètes. Et vous, leur demanda-t-il, qui dites-vous que je suis ? Pierre lui répondit : Tu es le Christ. »³⁶

Sur cette confession de Pierre, Jésus a répondu que ce n'était pas la chair et le sang qui avaient révélé cette chose à Pierre, mais le Père lui-même. Puis Jésus s'est mis à parler de sa mort imminente, de ses multiples souffrances et qu'il serait rejeté par les hommes.

Pierre, n'aimant pas entendre ces choses, « l'ayant pris à part, se mit à le reprendre » (Marc 8 : 32). Marc note qu'à son tour, Jésus a réprimandé Pierre en disant : « Arrière de moi, Satan ! car tu ne conçois pas les choses de Dieu, tu n'as que des pensées humaines. » (Marc 8 : 33)

Pierre désirait ardemment un Roi avec une couronne, mais il ne voulait pas un Roi avec une croix. Une couronne signifiait que Pierre aurait une position de distinction et d'autorité dans le Royaume. Une couronne signifiait que Pierre serait justifié pour avoir tout quitté. Pierre serait plus important qu'un simple pêcheur. Mais une croix ? Quel avenir y aurait-il dans une croix ?

Jésus continue :

« Si quelqu'un veut venir après moi, qu'il renonce à lui-même, qu'il se charge chaque jour de sa croix, et qu'il me suive. Car celui qui voudra sauver sa vie la perdra, mais celui qui la perdra à cause de moi la sauvera. »³⁷

Essentiellement, Jésus dit à Pierre et aux autres disciples : Non seulement je vais par le chemin de la croix, mais vous aussi le ferez, si vous décidez de me suivre.

Environ huit jours après, Jésus prend Pierre, Jacques et Jean pour aller à la montagne où Moïse et Élie apparaissent.

Quel était le sujet de la conversation ? Luc 9 : 31 (BDS) dit qu'ils parlaient de « la manière dont Jésus allait achever sa mission en mourant à Jérusalem ». Le sujet était le même que celui de huit jours avant — la mort imminente de Christ.

Donc, que signifie la présence de Moïse et d'Élie avec Christ sur le mont de la Transfiguration ? Elle se trouve dans le sujet : la mort et son résultat, qui est la croissance ministérielle. La mort et la conséquence de la mort, soit la croissance ministérielle, constituent le dénominateur commun des trois hommes.

Comme réponse à la prière de Moïse à Dieu de le tuer, L'Éternel lui a dit :

Assemble auprès de moi soixante-dix hommes des anciens d'Israël, de ceux que tu connais comme anciens du peuple et ayant autorité sur lui ; amène-les à la tente d'assignation, et qu'ils s'y présentent avec toi. Je descendrai, et là je te parlerai ; je prendrai de l'Esprit qui est sur toi, et je le mettrai sur eux, afin qu'ils portent avec toi la charge du peuple, et que tu ne la portes pas à toi seul.³⁸

De même, quand Élie priait pour la mort, le Seigneur lui a ordonné d'oindre Élisée.³⁹ Le but de l'apparition de Moïse et d'Élie sur le mont de la Transfiguration était de prouver que la mort de Jésus ne serait pas la fin. Au lieu de cela, elle aboutirait à la croissance d'une équipe ministérielle ; le monde entier entendrait bientôt le message de l'Évangile.

Il était avantageux que Jésus parte ; le Saint-Esprit allait arriver.⁴⁰ Plusieurs seraient habilités. Davantage serait accompli par les efforts d'une équipe que Christ n'aurait pas pu le faire seul. L'avenir ne dépendait pas d'un seul dirigeant doué. Il dépendait du développement et de l'habilitation des autres.

Une définition de l'équipe

Quelle est l'essence d'une équipe ? Le mot équipe a été défini comme étant « un ensemble de personnes travaillant à une même tâche ».⁴¹ Il est aussi décrit comme étant « un groupe de gens dotés de compétences complémentaires requises pour effectuer une tâche, un travail ou un projet ».⁴² Jon Katzenbach et Douglas Smith, dans *The Wisdom of Teams* [La sagesse des équipes], définissent l'équipe comme « un petit nombre de gens avec des talents complémentaires qui s'engagent à un but commun, aux mêmes objectifs de performance et à une approche similaire dont ils sont mutuellement responsables. »⁴³ Donc, une équipe est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour un but commun.

La définition du terme équipe est étroitement associée avec la définition de direction. Peter Northouse, dans *Leadership : Theory and Practice* [La direction : la théorie et la pratique], définit la direction comme « un procédé par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun. »⁴⁴ Henry et Richard Blackaby, dans *Spiritual Leadership* [La direction spirituelle], disent que la direction spirituelle consiste à éloigner les gens des plans et des objectifs égocentriques pour accomplir les plans et les desseins de Dieu.⁴⁵

Ainsi, les équipes, dans le contexte de l'Église, comprennent des dirigeants et des membres centrés sur les principes, les objectifs et les buts de Christ, sans ambition ni poursuite personnelle. De plus, le but des équipes ne consiste pas à réaliser la vision, l'objectif ou la mission des dirigeants. Mais, il s'agit d'accomplir les buts communs, les buts auxquels les dirigeants et membres s'engagent et pour lesquels ils sont mutuellement redevables.

Le soutien biblique

La Bible soutient l'idée des équipes ministérielles. La « théorie du grand homme », qui offre un modèle possible pour la direction, croit que l'histoire est explicable par l'impact de « grands hommes. » De tels grands hommes sont censés avoir beaucoup de charisme, d'intelligence et de sagesse.⁴⁶ La théorie soutient l'idée qu'un homme est grand de naissance ou pas si grand. Une interprétation soigneuse de l'Écriture révèle cependant que la « théorie du grand homme » est fausse. Le ministère est rarement, voire jamais, à propos d'un seul homme extraordinaire.

L'idée que la direction est un concept d'équipe plutôt que de l'individu est un défi pour plusieurs. Les États-Unis est le pays le plus individualiste du monde.⁴⁷ Par conséquent, nous avons probablement plus tendance à voir la Bible du point de vue individualiste que collectif. Il est plus probable qu'on soutient la « théorie du grand homme » que les équipes. Remarquez toutefois, les exemples d'équipes suivants de la Bible.

Moïse

Bien que Moïse ait été choisi par Dieu pour diriger les enfants d'Israël, il était incapable de le faire seul. Il a fallu d'autres personnes. Plus d'une fois, Moïse a chancelé sous le poids de la direction. La première fois, Jethro, le beau-père de Moïse, s'étant aperçu que Moïse fonctionnait avec un mauvais système de direction, lui a offert des conseils correctifs. Il lui a conseillé de former une équipe. Jethro a proposé à Moïse de désigner des hommes capables pour gérer des dizaines, cinquantaines, centaines et milliers pour aider en tant que juges des gens. La deuxième fois « est arrivée par l'intervention de Dieu qui a procuré soixante-dix anciens pour aider à porter le fardeau des gens avec Moïse. »⁴⁸ Dans les deux cas, Moïse a été « soulagé en partageant l'autorité avec d'autres personnes ».⁴⁹

Jésus

Non seulement Jésus a œuvré avec une équipe spécifique, mais il avait aussi plusieurs équipes. Il avait une équipe de douze personnes, les disciples ; et une petite équipe de trois, Pierre, Jacques et Jean. Il avait aussi une équipe de soixante-dix. De plus, il envoyait des équipes de deux missionnaires. Il l'a fait avec les douze ainsi qu'avec les soixante-dix.

Paul

Paul est un autre exemple dans les Écritures d'équipes en pleine action. Son ministère se déroulait dans le contexte des équipes. Il a commencé en tant qu'associé de Barnabas. Puis il s'est séparé, mais avec une équipe. Nous trouvons Paul collaborant étroitement avec Silas, Jean surnommé Marc, Timothée, Luc, Priscille et Aquilas, Tite et Erasmus. Sept autres sont mentionnés comme ses partenaires de ministère, et plusieurs autres figurent dans la conclusion de ses lettres.

Les métaphores

On trouve le soutien biblique pour les équipes dans les métaphores de l'Écriture pour décrire l'Église. Chaque métaphore nous aide à apprécier davantage l'Église, son objectif et comment elle fonctionne. L'une des métaphores spirituelles utilisées pour l'Église est la famille. Wayne Grudem déclare dans *Systematic Theology* [La théologie systématique] :

Le fait que l'Église ressemble à une famille devrait faire augmenter notre amour et notre relation mutuels. L'idée que l'Église est comme l'épouse de Christ devrait nous inciter à désirer une pureté et une sainteté plus grandes, et aussi un plus grand amour pour Christ et une plus grande soumission à lui. L'image de l'Église ressemblant à des branches d'un cep devrait nous pousser à nous appuyer plus entièrement sur lui. L'idée d'une culture agricole

devrait nous encourager à continuer à faire croître notre vie chrétienne et d'obtenir, pour nous-mêmes ainsi que pour les autres, les nutriments spirituels adéquats pour la croissance. L'image de l'Église comme le nouveau temple de Dieu devrait amplifier notre conscience de la présence de Dieu parmi nous lors de nos rencontres. Le concept de l'Église en tant que sacerdoce devrait nous aider à mieux voir le plaisir de Dieu lorsque nous offrons des sacrifices de louange et des bonnes œuvres (Hébreux 13 : 15-16). La métaphore de l'Église en tant que corps de Christ devrait augmenter notre interdépendance mutuelle et notre gratitude pour les dons divers au sein du corps.⁵⁰

L'Église est un corps. Paul enseignait l'importance de tous les membres du corps fonctionnant comme Dieu l'a prescrit. Pourquoi ? Parce « qu'ensemble, nous pouvons faire davantage qu'un seul d'entre nous ».⁵¹

Les équipes créent la synergie

L'une de mes histoires bibliques préférées est celle de Jonathan partant avec son porteur d'armes, grimpant le rocher, et s'engageant dans un combat contre une vingtaine de Philistins. Il n'y avait que deux épées dans tout le camp des Israélites — une pour le roi Saül, et l'autre pour Jonathan. L'armée israélite était très désavantagée. Mais, Jonathan a dit à son porteur d'armes : « Peut-être l'Éternel agira-t-il pour nous, car rien n'empêche l'Éternel de sauver au moyen d'un petit nombre comme d'un grand nombre. » (I Samuel 14 : 6). Voici une paraphrase de la suite des événements qui est racontée dans les versets 13-22 :

Ils ont monté en s'aidant des mains et des pieds,
et les Philistins sont tombés devant Jonathan, et

celui qui portait ses armes tuait ceux qui venaient derrière eux. Ils ont tué une vingtaine d'hommes.

Tout à coup, la panique est surgie au sein de l'armée philistine, à la fois au camp et dans les champs, même aux avant-postes et parmi ceux qui ravageaient.

Puis, Saül et ses hommes se sont précipités dans la bataille et ont trouvé les Philistins en train de s'entretuer.

Même les Hébreux qui s'étaient auparavant alliés avec l'armée philistine se sont révoltés et se sont joints à Saül, à Jonathan et au reste des Israélites. De même, les hommes d'Israël qui se cachaient dans la montagne d'Ephraïm se sont joints aux autres qui chassaient les Philistins en fuite.

L'histoire est un exemple puissant de la synergie. La synergie est définie comme étant « l'efficacité accrue quand deux personnes ou plus (ou des groupes) travaillent ensemble »⁵² La synergie veut dire qu'une équipe peut surpasser l'effort du meilleur de l'équipe. Elle signifie aussi qu'une équipe produira un meilleur résultat que celui produit par chacun de l'équipe tout en visant le même but, en tant que membres individuels.⁵³

Dans *I Feel Great and You Will Too* [Je me sens bien et vous ferez de même], Pat Croce partage ceci :⁵⁴

Un automobiliste roulait sur une route déserte quand sa roue a crevé ; la voiture a dérapé et s'est renversée dans un fossé. Il a réussi à sortir de la voiture, mais il savait qu'il se trouvait au milieu de nulle part.

Quand il était sur le point de paniquer, un fermier descendait la route dans une charrette tirée par un âne aveugle qui s'appelait Gus. Le fermier

a proposé de laisser Gus tirer la voiture pour la sortir du fossé.

L'homme était plutôt très sceptique parce que Gus, l'âne aveugle, semblait très faible et fragile, mais il a quand même accepté l'offre puisqu'il n'avait pas d'autre choix pour remettre son véhicule sur la route.

Le fermier a attelé Gus, l'âne aveugle, à la voiture, claqué son fouet dans l'air, criant...

« Hue, Sam ! Tire ! Tire ! »

L'âne n'a pas bougé. Une fois de plus, le fermier a claqué son fouet, criant :

« Hue, Pierre ! Tire ! Tire ! »

Mais, Gus n'a toujours pas bougé. Alors, le fermier a claqué le fouet, criant :

« Hue, Gus ! Tire ! Tire ! »

Et, à ce moment-là, Gus enfonçant ses pattes arrière décharnées, poussant dans la terre, et a fait un bond en avant.

Sans tarder, la voiture s'est retournée, est sortie du fossé sur ses roues et était de nouveau sur la route. L'automobiliste était choqué, reconnaissant et curieux. Il a demandé au fermier pourquoi il a appelé les autres noms.

Le fermier a tout simplement répondu que Gus était aveugle et que s'il pensait qu'il était seul à tirer la voiture, il n'aurait même pas tenté de le faire. Mais, quand il a pensé qu'il avait de l'aide et du soutien des autres, il était plus fort qu'il ne le pensait.

Beaucoup de gens semblent reconnaître la valeur des équipes, et cependant, beaucoup de gens agissent de manière à nuire les équipes. Croce ajoute : « Nous avons tous un âne

aveugle en nous. Si nous sommes chanceux, nous possédons un peu de ce fermier en nous aussi. »⁵⁵

Les équipes améliorent la croissance de l'église

Lorsque les gens travaillent ensemble, cela augmente la possibilité de réussir ; cela comprend la croissance de l'Église. Actes 6 : 1-7 est un exemple qui montre comment les équipes peuvent accroître la possibilité d'élargir l'Église. Actes 6 : 1 déclare : « En ce temps-là, le nombre de disciples augmentant... ». Actes 6 : 7 relate : « le nombre des disciples augmentait beaucoup à Jérusalem ». Toutefois, entre ces deux déclarations, une situation aurait pu faire dérailler cette croissance de l'Église.

Quel était le problème ? Les Juifs hellénistiques se plaignaient des Juifs hébraïques parce que leurs veuves étaient négligées dans la distribution journalière des provisions. Le problème fondamental était les différences de langage entre les deux groupes. Phillip W. Sell explique dans « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team » [Les sept d'Actes 6 en tant qu'équipe de ministère] :

Les Juifs hébraïques étaient originaires de la Palestine et parlaient une langue sémitique, probablement l'araméen. Les apôtres s'identifiaient indubitablement à ces Hébreux. Les Juifs grecs étaient des Juifs de la diaspora qui parlaient le grec et étaient élevés selon la culture hellénistique.⁵⁶

Les différences linguistiques avaient produit des synagogues araméennes et grecques, et ces tensions préexistantes se manifestaient au sein de l'Église.⁵⁷ « Les Juifs qui parlaient le grec, sensibles aux présomptions de supériorité des Juifs qui parlaient l'araméen », estimaient que la négligence des veuves « était un traitement de deuxième classe ». ⁵⁸

Ce qui est intéressant est qu'aucune accusation n'a été faite contre les apôtres, comme quoi ils auraient mal agi, et

rien n'est dit sur la rupture du système de distribution des provisions, mais seulement que « leurs veuves étaient négligées dans la distribution qui se faisait chaque jour » (Actes 6 : 1). Le problème était plus profond que la distribution alimentaire ; le problème était « la perception de Juifs grecs à propos du fait que le traitement résultait des préjugés »⁵⁹

Ce qui est remarquable est que les apôtres n'ont pas rectifié ou discipliné les Juifs hellénistiques pour leur esprit de division ; ils n'ont pas enseigné l'importance de l'unité dans l'Église non plus. Au lieu de cela, les apôtres ont demandé à l'Église de choisir « sept hommes, de qui l'on rende un bon témoignage, qui soient pleins d'Esprit-Saint et de sagesse » (Actes 6 : 3) pour surveiller la distribution des provisions.

Pourquoi des normes si élevées pour distribuer les provisions ? La réponse est que le problème en question n'était pas qu'une simple rupture de la distribution. Le problème fondamental était le sentiment de préjugés du traitement injuste à l'égard des Juifs hellénistiques. Il fallait de la sagesse pour gérer la source du problème. Les sept hommes avaient besoin d'opérer sous l'influence du Saint-Esprit pour régler la cause fondamentale de ce problème.

Philip W. Sell fait une remarque fascinante :

Il est intéressant de noter le fait que tous les noms sont grecs, pas hébreux, et l'un des sept, Nicolas d'Antioche, n'était pas juif de naissance, mais c'était un prosélyte. Ils parlaient probablement tous grec. Ils étaient sans doute sensibles aux besoins des Juifs grecs.⁶⁰

Le problème fondamental a été résolu lorsque les gens étaient habilités de choisir sept hommes.

Luc enregistre le résultat final. Plusieurs sacrificateurs sont devenus croyants. Des gens, qui, par le biais de leur travail, s'étaient aperçus de l'hypocrisie des dirigeants juifs, ont été secoués par les actions des apôtres qui ne faisaient pas que

proclamer la Parole, mais vivaient aussi selon la Parole. En raison de la réaction des apôtres par rapport à la situation et grâce à la création d'une équipe, l'Église s'est élargie.

La croissance de l'Église ne dépendait pas des apôtres incorporant davantage de tâches dans leur emploi du temps déjà chargé. La solution du problème n'était pas l'exercice du pouvoir ou de l'autorité en exigeant que les gens soient unifiés. La solution était centrée sur l'implantation et l'habilitation d'une équipe de sept.

On devrait considérer la manière dont les apôtres géraient la crise dans Actes 6 comme une alternative viable à la façon dont plusieurs dirigeants d'église font face aux problèmes. Les dirigeants d'église sont souvent coupables de dire que les problèmes sont des mauvais esprits. De plus, beaucoup essaient eux-mêmes de gérer les problèmes. Au lieu de faire confiance en temps de crise, ils ont tendance à moins faire confiance aux gens. Pendant les crises, peu de dirigeants d'église penseraient que la croissance ministérielle ou la création d'une équipe devraient être priorisées. Et durant les crises, peu de dirigeants d'église s'engagent à l'autoévaluation. Il est plutôt plus normal de blâmer les autres. En revanche, les apôtres ont fait les choses différemment de la plupart des dirigeants d'église, et par conséquent, l'Église a grandi.

Les églises dynamiques

Que faut-il pour qu'une église échappe à la médiocrité ? C'était la question posée par Thom Rainer et son équipe de recherche lors d'une étude marquante des églises en Amérique du Nord. Rainer partage les résultats de l'étude dans son livre *Breakout Churches* [Les églises dynamiques].⁶¹ À des fins de recherche, une église dynamique était une congrégation qui avait décliné pendant au moins cinq ans avant de connaître au moins cinq ans d'élargissement. Tandis qu'un facteur commun des églises remarquables est souvent attribué au changement de

pasteurs, pour les fins de l'étude, les chercheurs examinaient les églises qui sont devenues dynamiques sans avoir changé de pasteur. Treize églises ont répondu aux critères.

Chose intéressante, et presque sans exception, l'équipe a découvert sept points communs.⁶²

1. Le pasteur a eu une « prise de conscience ». Il a arrêté de nier que son église avait un défi. Il était désormais déterminé, par la grâce à Dieu, à conduire l'église à une meilleure condition saine. Il n'accepterait plus la médiocrité dans l'église de Dieu.
2. Sous la nouvelle direction du pasteur, l'église a développé la clarté par rapport à ses objectifs. La majorité des églises était auparavant axée sur les activités. Elles étaient préoccupées par le « quoi » au lieu du « pourquoi ».
3. Le pasteur s'est mis à former la bonne équipe pour une nouvelle ère de leadership. Cette équipe allait inclure soit le personnel salarié, soit les laïcs non-salariés.
4. Le pasteur a développé un esprit de ténacité. Il savait que le revirement n'arriverait pas du jour au lendemain. Il a suivi un plan à long terme qui a été conçu en prière.
5. L'une des premières marches à suivre dans ces églises consistait à se concentrer davantage sur les ministères extérieurs. La prise de conscience mentionnée ci-dessus comprenait la conscience que la plupart des ministères de l'église étaient pour le confort et les désirs des membres. Les dirigeants ont commencé à changer cette réalité.
6. Le pasteur et les autres dirigeants des églises dynamiques avaient une foi biblique profonde. Ils voyaient que leur mission provenait de Dieu et était écrite dans sa Parole. Cette fidélité les a poussés en avant, même en plein milieu des difficultés et du découragement potentiel.

7. Le pasteur a investi plus de temps à la prédication. Il s'est rendu compte du rôle central de la Parole prêchée, et lui a consacré davantage de temps et d'importance qu'auparavant.

L'importance des équipes dans les églises dynamiques est évidente. Non seulement les pasteurs de ces églises forment une bonne équipe, ils la développent et l'habilitent. Les équipes sont essentielles aux églises dynamiques. Un seul homme est incapable de redresser une église sans le soutien des autres. Les équipes sont nécessaires.

Pourquoi certaines églises sont en train de décliner

D'après le *National Congregations Study* [Étude nationale des congrégations], 11 % de ceux qui participent aux services religieux appartiennent à des petites églises.⁶³ L'étude révèle aussi que dans l'avenir, le tiers des églises aux États-Unis, qui sont des petites églises, seront sérieusement menacées, surtout en raison du déclin d'adhésion et des finances.⁶⁴

Par ailleurs, 50 % de ceux qui vont à l'église fréquentent 10 % des plus larges églises en Amérique, c'est-à-dire des églises comprenant une moyenne de 350 participants ou plus.⁶⁵ Et 83 % des églises évangéliques avec plus de 1 000 membres sont en train d'expérimenter une hausse de participation.⁶⁶

Quelle est la différence marquante entre les grandes et les petites églises, en dehors des différences de la grandeur des immeubles et des budgets ? Pourquoi les larges églises continuent-elles à grandir, alors que plusieurs petites diminuent ? Serait-ce en raison des équipes ? Beaucoup de petites églises n'ont pas d'équipes, ou elles en ont très peu. Elles ne voient pas leur importance non plus. Les grandes églises, en revanche, ne peuvent pas exister sans elles.

Ce n'est pas tout le monde fréquentant une grande église qui est actif dans un ministère. Toutefois, il ne faut pas penser

que la raison pour que les gens aillent dans les plus grandes églises est d'éviter de s'engager dans un ministère. Les gens veulent faire partie de quelque chose d'important. La raison pour laquelle les grandes églises sont souvent plus attrayantes que les plus petites est que les grandes offrent une plus grande variété d'opportunités aux gens de servir dans une équipe. Les possibilités de participation dans les petites églises, en général, n'impliquent pas une équipe. Si quelqu'un veut réussir dans le ministère dans une petite église, il le fait généralement seul.

L'une des raisons pour laquelle les équipes prospèrent dans les grandes églises est parce que ces dernières encouragent l'idée d'équipe. Les larges églises ont tendance à bien définir la voie, la structure et le système pour édifier les gens. Dans ces églises, ils sont encouragés, régulièrement, à s'engager, et beaucoup de possibilités sont à leur portée. En revanche, bien que les petites églises aient besoin d'aide, les chances de participation importante sont limitées à seulement un peu de domaines. Pourtant, une autre différence entre les petites et les grandes églises est que les grandes aident systématiquement les gens à trouver leur ministère, leurs dons et leur appel. Dans les petites églises, les gens doivent souvent découvrir cela d'eux-mêmes.

Le modèle centré sur le pasteur retarde la croissance de l'église

Si l'Église doit devenir ce que Dieu a prévu qu'elle soit, il faut que les églises, ainsi que les dirigeants, se débarrassent de la mentalité centrée sur le pasteur. Tout ne dépend pas que du pasteur. Les pasteurs ne sont pas appelés à faire la grande partie du travail du ministère, pour que tout le monde en bénéficie.⁶⁷

Le terme *pasteur* signifie berger ; un pasteur s'occupe ou garde le troupeau.⁶⁸ Malheureusement, pour beaucoup de monde, cela signifie que les pasteurs doivent exécuter le travail de ministère. D'après Éphésiens 4 : 11-12, cette pensée est toutefois incorrecte. Les pasteurs ne sont pas appelés à

effectuer le travail de ministère ; ils sont appelés à équiper les autres pour leur travail de ministère.

Dans un article intitulé « From Me to We » [De moi à nous], Alan Nelson déclare :

En tant que pasteur depuis 20 ans, après avoir planté deux églises et servi dans de petits et grands milieux, j'ai fini par croire que l'unique grand obstacle qui empêche le potentiel des églises est celui-ci : le modèle de ministère centré sur le pasteur.⁶⁹

Il nous faut nous débarrasser de la mentalité centrée sur le pasteur. Le point central d'Éphésiens 4 : 11-12 est l'objectif des cinq ministères — équiper (perfectionner) les saints en vue de l'œuvre du ministère. Ce passage ne souligne pas une fonction, ni un don particulier, ni l'autorité, ni la hiérarchie, et ainsi de suite. Le point d'Éphésiens 4 : 11-12 est la pluralité des dirigeants dont la responsabilité consiste à équiper les autres pour leur travail de ministère. Éphésiens 4 : 11-12 parle des équipes. Les équipes améliorent la croissance. Les équipes créent la synergie. Les équipes habilitent les gens.

Les dirigeants d'église ont besoin de développer leurs compétences de direction et leur capacité ministérielle. Mais, il ne faut pas qu'ils tombent dans le repliement sur soi-même en s'efforçant de pratiquer l'autoamélioration. Paul parle de ces problèmes dans Philippiens 2 : 4 : « Que chacun de vous, au lieu de considérer ses propres intérêts, considère aussi ceux des autres. »

Au sujet de la direction, plusieurs présument « une icône populaire de haut profil, aux talents multiples, au centre de l'action ».⁷⁰ La plupart des livres sur la direction « traitent les compétences indispensables et nécessaires pour devenir le roi de la colline ; alors que certains minimisent la supériorité personnelle ou insistent sur le service au sein d'une équipe. »⁷¹ Hélas, la culture de la direction au sein de l'église ressemble assez à celle du monde.

Pourquoi certains dirigeants d'église agissent-ils contre le développement et l'habilitation des équipes ? L'une des raisons est parce que certains dirigeants n'aiment pas l'incertitude. Ils ont peur de perdre le contrôle. Or, nous ne sommes pas appelés à contrôler. En fait, Jésus enseignait contre ce genre de direction.

Les dirigeants d'église qui contrôlent les choses se servent de la métaphore du berger pour justifier leur action. C'est-à-dire que certains considèrent que leur appel en tant que berger est un droit qu'ils ont acquis de Dieu pour contrôler les gens. Mais, c'est une déformation grossière de ce que l'Écriture enseigne au sujet de la direction. Ils oublient qu'ils ne sont pas « le Berger » ; ils sont des « sous-bergers ». De plus, certains dirigeants d'église ne comprennent pas qu'un berger est une métaphore et non pas une réalité ; et qui dit métaphore, dit limitations.

Les dirigeants d'église qui pensent qu'ils ont un droit biblique de commander et de contrôler les gens enfreignent le principe de l'Écriture. Les dirigeants d'église sont appelés à équiper, mais pas à contrôler. Les gens sont incapables de fonctionner complètement dans les ministères auxquels Dieu les a appelés lorsque les dirigeants contrôlent le ministère entier. Quand les dirigeants contrôlent le ministère des gens, cela retarde la croissance de l'église.

Un autre problème par rapport aux dirigeants centrés sur le pasteur est l'épuisement de leur énergie. Dans son plan pour le ministère, Dieu n'avait jamais prévu l'épuisement professionnel. Steve Schobert déclare :

Il n'a jamais été question que les responsabilités pastorales soient assumées par une seule personne. La tâche pastorale est plus grande que la capacité, les dons ou l'énergie d'une seule personne. Il faut une équipe de dirigeants doués et appelés pour effectuer l'immense tâche de la direction pastorale.

Abandonner les attentes irréalistes placées habituellement sur le dos des pasteurs et adopter un modèle biblique de direction ministérielle en équipe offrent le meilleur espoir pour la santé et la durabilité des pasteurs et les églises qu'ils servent. »⁷²

La solution à l'épuisement professionnel est que les dirigeants consentent à partager le fardeau avec les autres.

Pourquoi n'y a-t-il pas plus d'églises dynamiques ?

Pour quelle raison l'équipe de recherche Rainer a-t-elle était capable d'identifier seulement treize églises dynamiques ? Pourquoi pas davantage ? Rainer suggère quatre possibilités :⁷³

1. *Le manque de formation des dirigeants.* La plupart des pasteurs ont peu de formation ou d'expérience en direction. Mais, on s'attend à ce qu'ils gèrent une église. Certains ont peut-être une profonde formation théologique et biblique, mais la direction est leur point faible. Jethro était obligé de dire à Moïse que sa façon de diriger était complètement incorrecte. Sa direction allait tout droit à la catastrophe. Un grand nombre de nos églises ont des dirigeants qui ont peu de compétences de direction.
2. *Une compréhension non biblique de l'adhésion à l'église.* Fondamentalement, une compréhension non biblique de l'adhésion à l'église est celle qui est égocentrique. Les membres pensent que l'église existe pour « moi » et « mes » préférences. Si je n'ai pas ce que je veux, je vais causer des problèmes ou quitter l'église.
3. *L'objectif n'est pas clair.* Quoique cela puisse paraître paradoxal, plusieurs membres d'église ne connaissent pas bien l'objectif ou les objectifs de leur église. L'objectif est l'énoncé général qui stipule aux membres tout ce qu'ils sont censés faire dans l'église. Sans un but

précis et biblique, soit les membres omettent de faire une contribution pertinente, soit ils quittent l'église.

4. *Un manque d'attention vers l'extérieur.* Dans l'église américaine, plus de 95 % de l'argent et du temps sont orientés vers les membres, au lieu de vers ceux qui sont à l'extérieur de l'église. Tant que l'église n'adopte pas une claire mentalité ouverte à l'extérieur, sa chance de devenir une église dynamique est très petite.

La raison pour laquelle il n'y a pas davantage d'églises dynamiques tourne autour du manque d'équipes, de systèmes et de structures qu'il faut pour que les équipes prospèrent. Cela nous fait nous demander : *Si les équipes étaient un élément vital des églises, serait-il nécessaire de devenir dynamique ?* Serait-ce possible que les équipes, fonctionnant comme Dieu le veut, soient la réponse à la croissance durable ? Il semble certainement que oui.

Conclusion

Les églises qui stagnent ne peuvent pas continuer à faire la même chose et s'attendre à ce que les résultats soient différents de ceux qu'elles voient normalement. Par conséquent, afin que ces églises stagnantes connaissent un revirement, il faut du changement. Quel est ce changement ? Par où commencer ? Cela commence avec les dirigeants d'église, et il faut qu'ils forment, développent et habilient des équipes. Mais, pour que cela arrive, les dirigeants doivent d'abord examiner les philosophies qu'ils emploient.

3

NOUVEAUX PARADIGMES, VIEIL OBJECTIF

... qu'il illumine les yeux de votre cœur...

Éphésiens 1 : 18

Les dirigeants d'église ont besoin de connaître un changement de paradigme. Il faut qu'ils voient les choses de la façon dont Dieu les voit, surtout en ce qui concerne la direction. Aubrey Malphurs et Will Mancini, dans *Building Leaders* [Former des dirigeants], soutiennent que :

Nous avons besoin d'un changement radical du paradigme de la direction d'église du pasteur du XXI^e siècle, particulièrement si le pasteur est diplômé d'un séminaire classique ou s'il n'est plus jeune. Il est certain que le ministère pastoral comprend des responsabilités centrales qui consistent à enseigner et à prêcher la Bible, mais beaucoup trop de pasteurs s'arrêtent là. Pour diriger une église dans le monde d'aujourd'hui et de demain, il faut former des dirigeants qui développeront d'autres dirigeants qui continueront de porter le flambeau du ministère jusqu'à la troisième et la quatrième générations. Le danger est que certains directeurs et pasteurs confessionnels ne cessent pas de croire

qu'un seul programme d'initiative, tel que la prédication de la Bible et l'attention pastorale, accomplit le ministère.⁷⁴

Les dirigeants d'église ont souvent eu recours aux programmes pour faire croître l'église. Ainsi donc, quand les dirigeants d'église parlent du fait de changer les choses, en général ils parlent de changer d'un programme à un autre. Or, les programmes ne sont ni le problème ni la solution. Il nous faut creuser plus profondément si nous voulons connaître un changement qui fait une différence.

Le changement qu'il faut est le changement de mentalité, et le changement de mentalité est le plus dur à faire. Il est bien plus facile de changer un programme que de changer notre façon de penser. Changer notre façon de penser nous oblige à voir la réalité. Toutefois, la plupart d'entre nous ont du mal à faire face à la réalité, et notre incapacité de le faire est la raison pour laquelle la majorité de nos efforts de changer échouent.

Les questions

Voir la réalité veut dire que nous voyons les choses telles qu'elles sont. Pas telles que nous le souhaitons ou pensons qu'elles devraient être. C'est pourquoi il est essentiel de poser les bonnes questions. Poser les bonnes questions nous aide à découvrir la réalité. En le faisant, nous arrivons à identifier le problème et à produire la solution correcte. Nos solutions sont nulles si nous omettons d'identifier précisément le fond du problème. Si nous n'identifions pas le problème fondamental, en posant les bonnes questions, nous risquons de changer les choses qui n'ont pas besoin d'être changées. C'est une chose si simple, mais souvent négligée par plusieurs dirigeants d'église.

Les questions permettent de détecter les erreurs. Jésus était un maître dans l'art de poser les bonnes questions. Les auteurs synoptiques enregistrent que Jésus posait cent quatre-vingt-sept questions en retour lorsqu'on lui posait une question.

Jésus posait des questions et aidait les gens à voir que leur raisonnement était erroné. Par le biais des questions, nous pouvons creuser plus profondément.

Il est impossible de résoudre un problème qui n'a pas été défini. Les solutions aux problèmes mal définis s'avèrent mauvaises. Malheureusement, cela arrive trop fréquemment. Par exemple, j'ai entendu un grand nombre de sermons prêchés sur la prière dont l'accent particulier est placé sur *ce qu'il faut faire*. Malheureusement, j'ai entendu très peu d'instruction sur la manière de prier. De plus, j'ai même vu moins de prédicateurs qui menaient une vie de prière.

J'ai mentionné ce qui est ci-dessus comme exemple. Le point est que si nous posons un mauvais diagnostic du problème, nous offrirons la mauvaise solution. Souvent le problème n'est pas la réticence des gens de faire ce qu'il faut faire, mais plutôt un manque de connaissance ou de savoir-faire. Pourtant, beaucoup de dirigeants continuent à se concentrer sur « il faut faire » plutôt que sur « comment le faire ».

Une fois, j'ai enseigné une série de leçons sur la nécessité d'appliquer la Parole de Dieu à notre vie. Je parlais de la différence entre l'homme prudent qui a bâti sa maison sur le roc et l'homme insensé qui a bâti la sienne sur le sable. L'homme prudent a entendu la Parole et l'a appliquée ; l'homme insensé a entendu la Parole, mais ne l'a pas appliquée.

En ce temps, je faisais des consultations matrimoniales à un jeune couple. Le mari avait récemment admis une liaison extra-maritale, à la suite de laquelle il a perdu son travail. En parlant avec eux de l'importance d'appliquer la Parole de Dieu, j'ai ressenti une forte impression du Saint-Esprit : ils ne savent pas comment le faire. J'ai donc demandé aux mariés de me décrire comment ils pourraient appliquer la Parole de Dieu dans leur situation actuelle. Ils m'ont jeté un regard dénué d'expression. Au cours des semaines suivantes, j'ai aidé le couple à appliquer la Parole de Dieu dans leur vie. Je n'oublierai jamais le mari entrant dans mon bureau avec son

carnet rempli de versets bibliques et de perspectives que Dieu était en train de lui révéler. Heureusement, le couple a appliqué ces perspectives et leur mariage a été restauré.

Ce couple n'est pas unique ; beaucoup de gens ont moins besoin de « il faut faire » et davantage de « comment le faire » dans les sermons. Une fois de plus, je l'offre comme exemple de l'importance de poser les bonnes questions. L'importance de poser les bonnes questions ne doit pas être sous-estimée. Si nous continuons à poser les mauvaises questions, nous continuerons à créer les mauvaises solutions.

Les questions à propos des équipes

Ce livre parle de la nécessité des équipes ; il s'agit du fait de développer, équiper et habiliter les équipes. Mon observation personnelle est que l'une des premières choses à examiner est notre mentalité et la raison pour laquelle les gens ne s'engagent pas dans le ministère.

Nous pensons que les gens ne veulent pas s'impliquer. Nous pensons qu'ils ne sont pas intéressés. Nous pensons qu'ils ne veulent pas s'engager. Nous pensons qu'ils manquent de soumission. Nous pensons que les gens ne respectent pas l'autorité. Et parce que nous pensons que ces choses sont des questions spirituelles, nous prêchons que les gens ont besoin de s'intéresser. Nous prêchons l'engagement. Nous prêchons la soumission. Nous prêchons le respect de l'autorité spirituelle. Mais, le manque de soumission est-il le problème ? Ou le manque de respect ? Ou le manque d'engagement ?

Le problème n'est pas ce que nous pensons. La raison pour laquelle les gens ne s'engagent pas dans le ministère est parce que nous ne posons pas les bonnes questions. Hélas, il nous faut encore identifier le problème fondamental. Donc, quelles questions devrions-nous poser ?

Voici ce que nous devrions demander :

- Quelle est notre mission ?
- Quel est notre objectif ?
- Quelle est notre vision ?
- Quelles sont nos valeurs ?
- Quels sont les comportements, les attitudes ou les croyances qui entravent notre mission, notre but, notre vision et nos valeurs ?
- Qu'est-ce qu'une victoire ?
- Comment mesurons-nous le succès, et est-il absolument biblique ?

De telles questions nous aident à identifier le cœur du sujet.

Pourquoi n'y a-t-il pas plus de personnes impliquées dans le ministère ? Pourquoi n'y a-t-il pas davantage de gens qui s'engagent ? Pourquoi les équipes ne se développent-elles pas dans l'église ? Le problème serait-il parce qu'en tant que dirigeants, nous ne nous alignons pas avec notre objectif ?

Plusieurs dirigeants d'église ont des philosophies défectueuses du ministère. Sur quoi est-ce que je me base pour faire cette accusation ? Je me base sur le fait que peu d'entre nous auraient réagi comme les apôtres d'Actes 6. La plupart d'entre nous, dans les mêmes circonstances, n'auraient pas élargi l'équipe ministérielle. La majorité d'entre nous aurait plutôt prêché le besoin d'unité. Par conséquent, la majorité d'entre nous aurait négligé de traiter le problème fondamental. Et nous l'aurions fait parce que nous n'avions pas posé les bonnes questions.

Posez-vous les questions suivantes. Quels sont l'objectif, la vision et les valeurs de l'église que je dirige ? Est-ce que le noyau de l'église connaît l'objectif, la vision et les valeurs de l'église ? Y a-t-il des comportements ou croyances chez moi ou chez des dirigeants principaux de l'église qui entravent notre

but, notre vision et nos valeurs ? Qu'est-ce qu'une victoire ? Quelle est notre mesure du succès, et est-elle correcte ?

Il faut que les dirigeants d'église cessent de réagir impulsivement aux comportements apparents des autres. Pour ce faire, il faut poser les bonnes questions.

Définir le but et le succès

Il est impossible de définir vraiment le succès sans définir clairement l'objectif. Vous pouvez désigner quelque chose comme un succès, mais s'il n'est pas aligné avec votre objectif, ce n'est pas un succès. C'est un vrai problème, alors que nous cataloguons constamment les choses comme des succès ou des échecs, alors qu'elles n'ont rien à voir avec notre objectif. Par exemple, selon notre définition du succès, nous pensons que notre but est d'augmenter le nombre de membres de l'église, ou de faire croître l'église. Mais, ce n'est pas notre but, d'après l'Écriture.

Jésus a dit : « Je bâtirai mon église » (Matthieu 16 : 18). Paul a déclaré : « En sorte que ce n'est pas celui qui plante qui est quelque chose, ni celui qui arrose, mais Dieu qui fait croître. » (I Corinthiens 3 : 7) D'après la Bible, il est clair que ce n'est pas nous qui bâtissons ou faisons croître l'église. Donc, expliquez-moi pourquoi nous persistons à définir le succès comme si c'était vraiment nous qui le faisons ? Au lieu d'évaluer le succès en nous basant sur le nombre de participants à la réunion du dimanche, ne serait-il pas plus efficace d'utiliser une mesure différente ?

Déterminer une différente définition du succès, pas basée sur le nombre, ne veut pas dire que le nombre n'est pas important. L'un des livres de la Bible s'appelle *Nombres*. Le livre des Actes mentionne le nombre de croyants réunis dans la chambre haute, ainsi que le nombre de nouveaux croyants ajoutés à l'Église plus tard. Actes 19 relatent qu'environ douze disciples de Jean ont été baptisés et ont reçu le Saint-Esprit. Le

problème n'est pas le nombre en soi, mais notre évaluation du succès qui est principalement basée sur le nombre.

Est-ce que Jésus avait moins réussi en parlant à une seule femme au puits en comparaison avec la foule qui a été nourrie avec deux petits poissons et cinq pains ? Évidemment, il avait du succès dans les deux cas. Pas à cause du nombre de gens, mais plutôt en raison de ce qui s'est passé avec eux.

Vers la fin du ministère terrestre de Jésus, les foules l'ont quitté. Cela veut-il dire qu'il était un échec ? Absolument pas. Mais, d'après notre définition du succès, l'heure de gloire de Jésus était son plus grand échec. Et Philippe ? Il a cédé son œuvre florissante en Samarie pour évangéliser un seul eunuque éthiopien dans le désert. Le nombre de personnes qu'il a directement influencées a considérablement baissé quand il est parti de la Samarie. Cela signifie-t-il que son ministère a connu moins de succès dans le désert ? Absolument pas. Pourquoi ? Parce qu'il s'était aligné avec la volonté de Dieu.

Comprenez-moi bien. Je ne parle pas contre le nombre. Je dis simplement qu'évaluer le succès en se basant sur le nombre, et en particulier sur la quantité de participants ou du nombre de gens nés de nouveau, est un mauvais baromètre du succès. Et cependant, nous le faisons tout le temps.

De plus, nous nous servons des chiffres pour nous comparer l'un à l'autre. Ceux avec les plus grands chiffres sont voués à mieux réussir ; ceux avec de plus petits chiffres ne réussissent pas autant. Paul a dit que les gens qui se comparent à eux-mêmes « manquent d'intelligence » (II Corinthiens 10 : 12). Notre mesure du succès des autres par les nombres est insensée.

Nous voyons le succès de Jésus dans sa fidélité à son objectif. De même, nous réussissons quand nous sommes fidèles à notre objectif. Redéfinir le succès commence avec l'identification et l'alignement avec le but.

Ceux qui équipent

Quel est notre objectif? Je traite ce sujet plus profondément dans mon livre *Se réaligner : Les dirigeants appelés par Dieu et leur objectif*.⁷⁵ Je vais, cependant, en parler brièvement ici.

Notre but est défini dans Éphésiens 4 : 11-12. Paul dit : « 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 but des cinq ministères ne se trouve pas dans les églises qui grandissent et attirent les foules, mais se trouve au contraire dans le perfectionnement des saints pour leur travail de ministère. La prédication, l'enseignement, l'exhortation, l'encouragement et la correction servent à équiper et à habilitier les gens pour leur travail de ministère. L'objectif d'un apôtre est d'équiper les gens pour leur travail de ministère. L'objectif d'un prophète est d'équiper les gens pour leur travail de ministère. De même, le but d'un évangéliste, d'un pasteur et d'un enseignant [docteur] consiste à équiper les gens pour leur travail de ministère.

Lorsque Paul parle du perfectionnement des autres, il utilise le terme *katartismon* qui indique que les dirigeants d'église doivent aider les autres à devenir ce que Dieu a prévu pour eux.⁷⁶ Ainsi, le but des cinq ministères consiste à aider les gens à réaliser leur objectif ou leur ministère ordonné par Dieu.

Remarquez l'accent d'Éphésiens 4 : 11-12. Paul ne vise pas à établir si l'apôtre est plus important que le pasteur, ou si le pasteur est plus important que l'évangéliste. Il ne dit pas non plus comment chaque rôle doit fonctionner. Il insiste plutôt sur l'objectif. Paul définit l'objectif des cinq ministères, qui consiste à équiper les autres à faire leur travail de ministère.

Pourquoi donc tant de dirigeants se concentrent-ils sur la hiérarchie? Pourquoi certains se tracassent-ils sur qui est responsable de qui? Il nous faut arrêter cette absurdité et nous

aligner sur notre objectif. Nous faisons partie d'une équipe et il est temps que nous agissions en tant que tels. Si nous y croyons vraiment, nous élèverons l'enseignant au même niveau d'importance que celui de l'évangéliste, et l'évangéliste au même niveau d'importance que le pasteur. Et l'apôtre et le prophète ne seraient plus considérés comme étant plus importants que le pasteur.

À mon avis, la plupart d'entre nous désirons nous aligner sur notre objectif. Mais le problème est comment allons-nous équiper les gens pour leur travail de ministère ? Est-ce qu'ils sont équipés par le biais de la prédication et de l'enseignement ? Les programmes sont-ils la solution ? Qu'en est-il des services et des événements spéciaux ? Et la participation ; est-ce que la participation fidèle crée des chrétiens matures qui produisent un effet sur le monde ? Quand une personne apprend à ressembler à un chrétien, à parler comme un chrétien et à se comporter comme un chrétien, cela veut-il dire qu'elle est équipée ? Si c'est le cas, pourquoi n'y a-t-il pas plus de chrétiens qui s'engagent à leur travail de ministère ?

Tandis que plusieurs églises ont du mal à équiper les gens pour leur travail du ministère, certaines le font très bien. Alan Nelson déclare :

Heureusement, les congrégations clés dans le pays ont incorporé et inclus la valeur d'équiper dans leur philosophie pastorale. Un système robuste de formation, de mentorat sur le terrain, de rétroaction, de redevabilité, et de développement des équipes et en direction sont essentiels pour réaliser Éphésiens 4. Entre 60 % et 90 % des participants actifs de ces églises sont engagés dans des rôles de service à l'intérieur et à l'extérieur de l'église. La majorité des églises peuvent absorber jusqu'à 50 % de leurs participants dans le ministère interne. Mais, quand vous lâchez plus de la moitié de votre église au

service, vous atteignez la masse critique qui permet à votre église d'influencer votre communauté, débordant d'une telle manière à se faire remarquer et à devenir ainsi un effort d'évangélisation.⁷⁷

Les chiffres sont étonnants — 60 % à 90 % de participants actifs qui sont impliqués dans de ministères pertinents à l'intérieur et à l'extérieur de l'église ! Mais ce n'est pas l'église typique. L'église ordinaire est loin de ces chiffres. Pourquoi ? Parce que le dirigeant d'église ordinaire ne s'aligne pas sur sa mission d'équiper les gens ou ne sait pas comment le faire efficacement.

Donc, comment équiper les gens pour leur travail de ministère ? Les réunions d'église sont certainement importantes, et les programmes offrent une certaine valeur. Mais, si nous comptons sur les programmes et pensons que les bonnes réunions sont la clé, nous ne satisfaisons pas notre responsabilité d'équiper. Quelle est donc la solution ? Comment équiper les gens efficacement ?

Considérons le ministère de Jésus. Jésus guérissait les gens, les délivrait, faisait des miracles pour eux, et leur prêchait. Mais, que faisait Jésus la plupart du temps ? Et avec qui était-il ? Jésus consacrait davantage de temps et d'énergie à former et à équiper ses disciples. Demandez-vous donc : « Que fais-je la plupart de mon temps ? » Bien peu d'entre nous passent suffisamment de temps et d'énergie à former et à équiper des dirigeants, puis nous nous demandons pourquoi nous portons la grande partie du ministère.

De plus, comment Jésus équipait-il les disciples ? L'Écriture révèle que Jésus enseignait autant dans le temple que dans les synagogues. Le Nouveau Testament relate dix cas différents où Jésus enseignait dans les synagogues. Toutefois, le ministère dans les temples et dans les synagogues n'était pas la source principale des efforts de Jésus pour équiper. Si Jésus avait compté sur ses discours dans les temples et les synagogues

pour équiper ses disciples, l'Église n'aurait jamais démarré. Au contraire, elle a fleuri.

Alors, qu'est-ce que Jésus a fait différemment de la plupart d'entre nous ? Voici quelques exemples :

- Il a investi beaucoup de temps avec ceux qu'il développait et équipait pour diriger.
- Il faisait ce qu'il enseignait ; il n'y avait pas de différence entre ce qu'il disait et ce qu'il faisait.
- Il habilitait ses disciples, les envoyait, les laissait échouer, puis les enseignait de nouveau.
- Lorsque les disciples échouaient, il ne les laissait pas tomber.
- Lorsque les disciples échouaient, il abordait les problèmes fondamentaux, surtout ceux qui concernaient les valeurs.

Je n'en ai cité que quelques-uns. Mon point est simple — ce que Jésus faisait pour équiper les autres et ce que nous faisons pour équiper les autres, sont deux choses différentes.

Malheureusement, nous avons créé une culture de personnes nécessiteuses au sein du christianisme. Au lieu de dépenser notre énergie sur le fait d'équiper des gens, nous passons notre temps à prendre soin des gens. Il nous faut non seulement nous aligner sur notre objectif, mais aussi faire connaître notre objectif à l'église. Lorsque nous sommes libérés des hautes attentes des gens, nous pourrions nous préoccuper du fait d'équiper des gens pour leur travail de ministère.

Aubrey Malphurs déclare ceci :

Plusieurs églises embauchent leur pasteur pour exercer le travail de ministère. Les gens sont occupés, et le personnel est surchargé de travail. Les pasteurs sont des professionnels payés. Donc, l'église embauche davantage de personnel. C'est pourquoi vous avez raison : La plupart des églises embauchent leur pasteur pour faire une grande

partie du ministère. Voici le problème : compter sur les pasteurs pour faire presque tout le ministère n'est pas biblique.⁷⁸

Malphurs a raison. Ce n'est pas biblique. Il faut que nous nous alignions avec notre appel et que nous équipions les autres à réaliser leur travail de ministère.

Le succès

Notre mesure du succès devrait refléter notre objectif d'équiper les autres pour leur travail de ministère. Alors, au lieu de demander « Combien de personnes ont assisté à l'église dimanche ? », nous devrions nous poser les questions suivantes.

- Combien de dirigeants développons-nous ?
- Dans quels domaines de ministère pertinents sont-ils impliqués ?
- Sont-ils engagés de manière active dans le développement d'autres dirigeants ?
- Quel est le parcours pour les dirigeants en développement ?
- Combien de temps passons-nous à développer et former les dirigeants ?
- À quel point soulignons-nous le fait d'équiper ?
- Quelle quantité de ressources est attribuée aux efforts d'équiper ?

Notre objectif nous dicte ce que nous faisons. Alors, à quoi cela ressemble-t-il ? Aubrey Malphurs suggère que, selon Éphésiens 4 : 11-12, les pasteurs devraient être actifs comme décrit ci-dessous.⁷⁹

- Il faudrait évaluer les pasteurs en se basant sur le nombre de dirigeants qu'ils sont en train de développer. Beaucoup de gens évaluent les pasteurs en se basant sur le nombre de fois qu'ils visitent les malades ou sur la fréquence de leur prédication. Certaines églises les évaluent même

sur leur disponibilité durant les heures de bureau. Ces méthodes sont défectueuses.

- Le perfectionnement en direction devrait être intégré dans la description de poste des pasteurs, sinon, ce perfectionnement ne sera jamais fait.
- Tous ceux qui servent dans le ministère devraient être équipés — pas seulement le pasteur principal. Équiper n'est pas seulement le rôle d'un certain pasteur seul.
- Peu de pasteurs devraient avoir les soins pastoraux comme activité principale du ministère. Ils devraient être évalués en fonction de leur façon de développer des dirigeants pour fournir les soins pastoraux et leur formation des autres à fournir les soins pastoraux. Les pasteurs principaux n'auront jamais le temps ou l'énergie pour diriger s'ils fournissent presque tous (ou en totalité) les soins pastoraux.
- Les pasteurs doivent enseigner Éphésiens 4 afin d'éliminer la mentalité selon laquelle « le pasteur fait tout le ministère ». Cette mentalité a fait plus pour nuire à l'église que presque toute autre chose.
- « Faire tout le ministère » prive les membres de l'église des opportunités de servir. Dieu veut que tout le monde participe au ministère et a créé chaque membre de l'église de manière unique pour la tâche. Ne privez pas les gens de la possibilité de le faire. Équipez-les, faites-leur confiance, puis défiez-les à former des dirigeants.
- Les églises doivent exiger le service en fonction de la philosophie de l'église. Quiconque est un membre (ainsi que plus, nous espérons) devrait servir chaque semaine. Si ce n'est pas le cas, c'est parce que le personnel pastoral ne se concentre probablement pas sur les bons domaines.

Conclusion

Bien qu'il ne soit pas possible de faire certaines choses mentionnées ci-dessus dans toutes les situations, les principes sur lesquels elles sont basées s'appliquent à toutes les situations. Les pasteurs, ainsi que les autres rôles des cinq ministères, sont appelés à équiper les gens pour l'œuvre du ministère. Mais, pour que ce soit possible, il faut un changement de paradigme dans la mentalité des dirigeants d'église et des saints. Cela sera-t-il difficile ? Très vraisemblablement, mais c'est faisable. Il faudra être tenace, car le changement prend du temps. Mais, le temps et l'effort en valent la peine.

4

LES PHILOSOPHIES, LES PRINCIPES ET UN ROI

Mon royaume n'est pas de ce monde.

Jean 18 : 36

Le dictionnaire Larousse définit la *philosophie* ainsi : « manière de voir, de comprendre, d'interpréter le monde, les choses de la vie, qui guide le comportement ». ⁸⁰ Les philosophies sont des concepts par lesquels les gens agissent ou fonctionnent.

Il nous faut examiner de près nos philosophies. Elles ne nous permettent pas toutes d'atteindre notre objectif; certaines de nos philosophies sont contre-productives à notre objectif. Une philosophie qui est très avantageuse pour équiper les gens est la philosophie des mains ouvertes.

Une philosophie des mains ouvertes

D. G. Hargrove, le pasteur principal de la *North Cities United Pentecostal Church*, incarne la philosophie des mains ouvertes. Il raconte comment il en est arrivé à embrasser cette philosophie :

En 1986, pendant que je lançais une église au Colorado, j'ai eu l'une des expériences les plus révélatrices

de ma vie. J'ai été appelé au chevet d'une dame de notre église, mourant d'un cancer. Je me tenais debout près d'elle avec sa famille pendant qu'elle se préparait à quitter ce monde. Au moment de son dernier souffle, ses mains qu'elle serrait jusqu'à présent ont commencé à s'ouvrir. Je n'ai pas pu m'empêcher de remarquer que ses mains ne se détendaient pas, mais elles continuaient à s'ouvrir jusqu'à ce que ses doigts soient complètement étirés et les paumes ouvertes. L'Esprit de Dieu m'a parlé doucement « Le Seigneur donnera, et le Seigneur ôtera. »

J'ai pensé que c'était approprié pour le moment, mais en quelque sorte, j'ai senti qu'il y avait quelque chose de plus pour moi dans ce message. Après avoir quitté le chevet, je me suis rendu tout droit à l'église. Je me suis mis à prier, et le Seigneur m'a parlé pendant une heure ou plus du fait de le servir avec les mains ouvertes. Il m'a dit de lâcher la prise, d'ouvrir mes mains serrées pour adopter un style de mains ouvertes. Un style qui laisserait les choses venir à moi et partir de moi, et un style qui permettrait aux choses que je tiens de croître.

Je connais la possessivité qui peut nous captiver facilement, en tant que serviteurs de Dieu. Je n'étais pas très sûr de moi quand j'essayais de rassembler des gens et de les garder. J'ai été coupable de vivre avec mes mains serrées, essayant de retenir les choses. Ce style de vie est souvent motivé par un désir de croître, mais en réalité, c'est un style qui limite. Pas beaucoup de croissance dans ce style. Il n'y a pas trop de chance de se développer. La microgestion impliquée dans ce style de vie garantit

une mainmise sur les choses qui devraient être libérées à Dieu et aux autres.

En bref, j'ai connu la liberté en ouvrant ma main et déclarant : 'Seigneur, tout ce que tu places dans mes mains, tu peux le déplacer, et ma main est ouverte pour recevoir.' J'ai beaucoup qui vient et qui s'en va, mais j'ai appris que 'L'Éternel a donné, et l'Éternel a ôté ; que le nom de l'Éternel soit béni.' Les gens arriveront, et les gens partiront. Et, comme nous tous le savons, l'argent entrera et sortira. J'ai appris à ne pas lutter pour les choses, mais il vaut mieux laisser les choses couler à travers mes mains ouvertes.⁸¹

La première fois que j'ai rencontré Hargrove, il m'a posé des questions sur ma vision, mon fardeau et ma passion. Après lui avoir répondu, il m'a fait remarquer que pendant que je parlais, il s'est demandé pourquoi nos chemins se sont croisés. Il a aussi demandé au Seigneur quel rôle il voulait qu'il joue pour m'aider à réaliser l'objectif de Dieu dans ma vie. Malheureusement, la plupart des gens ne pensent pas de cette façon. Sa philosophie, sa manière de penser, permet à Dieu d'opérer à travers lui de façon extraordinaire. Hargrove a joué un grand rôle pour équiper et habiliter les autres pour les ministères en dehors de l'église locale. C'est un dirigeant orienté vers le Royaume.

Dieu veut réaliser de grands exploits à travers nous. Mais, l'ampleur de son opération est directement liée à notre volonté de le laisser couler à travers nous. Jésus a dit :

Ne vous amassez pas des trésors sur la terre, où la teigne et la rouille détruisent, et où les voleurs percent et dérobent ; mais amassez-vous des trésors dans le ciel, où la teigne et la rouille ne détruisent point et où les voleurs ne percent ni ne dérobent.⁸²

Comment faire pour amasser des trésors dans le ciel ? Un moyen serait d'ouvrir nos mains. Martin Luther a dit : « J'ai tenu beaucoup de choses dans ma main et je les ai toutes perdues. Mais tout ce que j'ai déposé dans les mains de Dieu, je le possède toujours. »⁸³

Pourquoi les gens rejettent-ils la philosophie des mains ouvertes ?

La perte du pouvoir est la plus grande objection à la philosophie des mains ouvertes. Certains dirigeants ont peur de ce qu'ils risquent de perdre, à savoir le pouvoir ou le contrôle, s'ils ouvrent leurs mains. Mais que devons-nous contrôler exactement ? Est-ce que Dieu veut que nous contrôlions les gens ? Sommes-nous appelés à contrôler les situations qui sont en fait hors de notre contrôle ? Alors, pourquoi essayons-nous de nous accrocher aux choses ?

Je respectais davantage mon ami lorsque je me suis rendu compte qu'il voulait surtout m'aider à accomplir le plan de Dieu pour ma vie. Pouvez-vous imaginer ce que cela me fait ? En retour, je veux participer à ce que Dieu fait à travers lui. Sa philosophie des mains ouvertes me donne envie d'ouvrir ma main encore plus.

Cela est un exemple de la manière dont nos philosophies influencent notre façon d'accomplir l'appel de Dieu quant au fait d'équiper et d'habiliter les autres. Hélas, certains dirigeants d'église refusent de consacrer du temps et de l'énergie pour les autres s'ils n'ont pas la chance de recevoir quelque chose en retour. Les dirigeants sont plus susceptibles d'investir dans quelque chose ou dans les gens quand ils peuvent tirer un avantage personnel en le faisant. Mais là encore, le dirigeant typique ne possède pas une philosophie des mains ouvertes.

Lâchez prise !

Diana Nyad, âgée de soixante-quatre ans, a été la première personne à nager de Cuba à la Floride, sans une cage anti-requin. Son parcours de 177 km a duré 52 heures, 54 minutes et 18,6 secondes. Quand on lui a demandé comment elle l'avait fait, Diana a répondu : « Le premier jour, le samedi, après le coup d'envoi, était vraiment très dur, et je me suis dit : 'Oublie la surface. Entre dans l'eau, et avec ta main gauche, repousse Cuba, et avec ta main droite, tire la Floride vers toi.' »⁸⁴

Une grande partie de la vie consiste à saisir, puis à apprendre à lâcher prise, afin que nous puissions saisir quelque chose d'autre. Et c'est ce que Paul a voulu dire en déclarant : « Mais je fais une chose : oubliant ce qui est en arrière et me portant vers ce qui est en avant » (Philippiens 3 : 13). Paul a compris la valeur des mains ouvertes. Si nous n'apprenons pas à lâcher les choses, nous ne serons jamais en mesure d'embrasser complètement ce que nous désirons.

Les dirigeants qui contrôlent

Essayez-vous de vous accrocher aux choses ? Voudriez-vous travailler pour une personne comme vous ? Le pasteur, blogueur et consultant ministériel Ron Edmondson note qu'il travaille régulièrement avec les jeunes ministres qui ont l'impression de travailler pour des dirigeants qui contrôlent. De même, j'ai discuté avec de jeunes ministres qui pensent la même chose. Pourtant, la plupart des dirigeants qui contrôlent ne sont pas conscients de ce fait.

Êtes-vous un dirigeant qui contrôle ? Est-ce que l'un ou plus des sept signes suivants vous décrit ?⁸⁵

- Les gens commencent par s'excuser d'abord, avant de vous proposer une nouvelle idée.
- Vous ne savez pas exactement ce que les gens pensent de vous, mais vous supposez qu'ils sont tous d'accord avec votre direction.

- Vous supposez que vous avez toujours raison.
- Vous aimez informer les gens le moins possible de ce que vous savez.
- Vous pensez que vous devriez participer à toutes les décisions.
- Vous avez peur que les autres contrôlent un projet.
- VOUS avez le dernier mot pour tout.

Le problème avec le contrôle des choses est que vous limitez ce que vous contrôlez. Les dirigeants qui contrôlent créent un environnement dans laquelle les gens avec une passion luttent avec la soumission. Les gens avec une passion pensent que les dirigeants qui contrôlent les retiennent toujours, limitant ce que Dieu veut faire dans leurs vies.

Si vous êtes un dirigeant qui contrôle, ceux qui désirent s'engager dans l'œuvre du ministère n'ont plus que deux choix : soit se rebeller, soit se soumettre et orienter leur énergie ailleurs. Hélas, cela est précisément la raison pour laquelle plusieurs membres d'église ne participent pas à l'œuvre du ministère. Et ils se consacrent plutôt à d'autres choses et dépensent leur énergie ailleurs. Les dirigeants qui contrôlent nuisent à l'objet même qu'ils veulent aider.

Un jour, j'ai vu un jeune homme demander la permission à son pasteur de dépenser l'argent de l'église pour acheter du matériel lié à l'église. Le montant était nominal. Une fois que le pasteur a fini de questionner le jeune homme en lui posant toutes sortes de questions, il était évident que le pasteur pratiquait une philosophie de poings fermés plutôt qu'une philosophie de mains ouvertes. Le jeune homme avait du succès à son lieu de travail, supervisant plusieurs employés. Il était absolument capable de faire les choses correctement. L'interrogatoire du pasteur était humiliant, bien qu'il n'ait aucune intention de le faire.

Cela est arrivé il y a quelques années. À quel niveau ce jeune homme a-t-il fonctionné depuis ? En dehors de la régularité de

sa présence, de ses offrandes, de sa gérance du système audio et d'autres choses, son niveau d'engagement a été minimal. Il a tant à offrir. Il exploite ses compétences à son travail, mais pas à son église. Pourquoi ? C'est parce que, en grande partie, le pasteur est un dirigeant qui contrôle.

Nous sommes appelés à habilitier les gens. Mais, nous ne pouvons pas le faire si nos poings sont fermés. Il faut nous demander si nous sommes disposés à être à l'arrière-plan et céder la place aux autres. Est-ce que je consens à lâcher certaines choses et à partager le fardeau avec les autres ? Est-ce que je suis prêt à me consacrer au développement des gens même si certains d'entre eux échouent et risquent de me faire du mal ? Suis-je prêt à jouer un rôle moins important et laisser les autres en assumer un plus grand rôle ?

Les principes de la direction

Donna Prestwood et Paul Schumann, dans un article intitulé « *Seven New Principles on Leadership* » [Sept nouveaux principes de la direction], publié dans la revue *Futurists*, suggèrent que les dirigeants de l'avenir auront besoin de démontrer certains principes afin d'être efficaces.⁸⁶ Ces principes sont :⁸⁷

1. *Sachez qui vous êtes.*

Il faut que nous comprenions ce que nous savons et ce que nous ignorons à propos de nous-mêmes. Nous devons évaluer notre résistance et notre tolérance envers le changement, nos craintes, nos préférences et nos talents et capacités.⁸⁸

2. *Lâchez ce que vous tenez.*

À l'ère industrielle, on nous a dit de ne pas lâcher ce que nous avons tant que nous n'avons pas quelque chose d'autre. Mais, à l'ère de l'interaction, il nous faut apprendre que nous ne pouvons pas avancer tant que nous ne lâchons pas ce qui nous retient. Prestwood et Schumann déclarent ceci :

Nous devons découvrir les chaînes qui nous attachent à notre passé et nous empêchent de comprendre qui nous sommes réellement. Une fois que nous comprenons les chaînes qui nous attachent, il nous faut les lâcher. Lâcher prise nous met sur la voie de nouvelles expériences qui nous permettront de mieux comprendre qui nous sommes. Lâcher prise nous permet de devenir responsables de nos propres actions et de notre avenir.⁸⁹

3. *Découvrez votre objectif.*

Bien que tout le monde ait un objectif, ce n'est pas tout le monde qui sait ce que c'est. De plus, découvrir son objectif est un parcours, pas un événement.

4. *Vivre dans la question.*

À l'ère industrielle, nous avons appris à analyser une situation, à isoler le problème et réparer vite. À l'ère de l'interaction, nous devons reconnaître que tout est lié à tout le reste. Par conséquent, nous devons vivre dans la question assez longtemps pour comprendre les relations qui sont importantes à la solution d'un système.⁹⁰

5. *Apprenez l'art de « la lève de grange ».*

Une lève de grange est une tradition de la culture des pionniers où les gens se réunissaient pour aider quelqu'un à bâtir une grange. Les gens utilisaient leurs talents, formaient des équipes pour accomplir des tâches précises, et une communauté a vu le jour pendant le processus. Aujourd'hui, l'accent placé sur le travail d'équipe reconnaît la nécessité fondamentale de travailler avec et à travers les autres. Un objectif partagé motive les gens à contribuer leur énergie, leurs talents et compétences.⁹¹

6. *Donnez-le.*

Un paradoxe de la vie est que plus nous essayons de garder quelque chose, plus nous risquons de le perdre. Considérer que les gens sont des ressources abondantes et renouvelables, et céder l'autorité, facilitent la réalisation de la puissance de chaque personne. Le potentiel des équipes et des organisations peut également se multiplier. Cela est accompli par le biais de l'anoblissement, de l'habilitation, du développement et de l'encouragement de soi et des autres. L'habilitation ne marche pas si c'est fait sans l'anoblissement et l'habilitation d'abord. Et cela ne marchera pas si les gens ne sont pas encouragés à apprendre de leurs erreurs. Il faut que nous nous efforcions constamment de relâcher l'autorité et le contrôle.⁹²

7. *Laissez la magie se produire.*

Les auteurs maintiennent que le principe final de la direction à l'avenir veut que les dirigeants ne dépendent pas des exigences de leur ego. Au contraire, les dirigeants doivent faire partie des équipes.

La nécessité de concrétiser les principes partagés par Prestwood et Schumann est de plus en plus évidente. Les principes sont fondés sur la compréhension que la direction est l'influence et non pas une position. Ils font remarquer : « À cette époque très interactive, nous allons de plus en plus nous trouver dans des situations où il nous faut démontrer notre capacité innée de diriger. Il est impératif que nous devenions tous les dirigeants que nous sommes censés être. »⁹³

Nous ne pouvons pas continuer à diriger de la façon dont certains d'entre nous ont l'habitude de faire. Si vous n'incarnez pas encore ces principes, vous avez besoin de commencer.

Un roi

Plusieurs dirigeants d'église pratiquent une méthode de direction descendante où ils opèrent comme un roi au lieu d'un serviteur. Toutefois, d'après l'Écriture, nous ne sommes pas appelés à bâtir notre propre royaume. Nous ne sommes pas des rois. Nous sommes appelés à fonctionner en tant que serviteurs au sein du royaume de Dieu. Nous devons être des dirigeants de son royaume, pas du nôtre.

À quoi ressemble son royaume ? Comment fonctionne-t-il ? Quel rôle devons-nous remplir ? Y a-t-il une différence entre la direction orientée vers l'église et la direction orientée vers le Royaume, ou sont-elles exactement pareilles ?

Il semble qu'il y a une importante différence entre la direction orientée vers l'église et celle orientée vers le Royaume. Dans Actes 1 : 8, Jésus décrit un mouvement qui allait démarrer à Jérusalem avec un petit nombre d'adeptes. Il s'étalerait en Judée, puis la Samarie et, finalement, dans le monde entier. Il dit : « Mais vous recevrez une puissance, le Saint-Esprit survenant sur vous, et vous serez mes témoins à Jérusalem, dans toute la Judée, dans la Samarie, et jusqu'aux extrémités de la terre. » Jésus a envisagé une vision du Royaume et non d'une église.

Une vision orientée vers l'église est principalement fixée sur une église en particulière. Une grande partie de l'argent accumulé servira à pourvoir aux besoins de l'église locale. En revanche, les dirigeants d'église qui sont des dirigeants orientés vers le Royaume « voient les quatre directions, nord, sud, est et ouest, et cherchent des gens sur qui compter pour accélérer le mouvement de Jésus aux coins reculés du monde. »⁹⁴ Les dirigeants d'église qui sont orientés vers le Royaume voient l'Église comme un mouvement mondial. Les dirigeants d'église qui ne sont pas des dirigeants orientés vers le Royaume ne voient que les quatre murs et les programmes de l'édifice d'où ils dirigent. Leur vision est limitée.

Un jour, j'ai entendu un pasteur dire à un groupe de dirigeants de son église : « Je ne me soucie pas de votre fardeau et de votre ministère ailleurs. Je me soucie de mon église, dans ma ville. Et si cela n'est pas votre priorité numéro un, vous devrez démissionner de votre poste ministériel immédiatement. » Sur le moment, j'ai pensé qu'il n'était pas aussi axé sur le Royaume qu'il le prétendait. Avec le temps, cela est devenu clair, parce qu'il a investi peu de temps à développer et à équiper ceux qui servaient à ses côtés. Ses actions prouvaient qu'il était plus intéressé par son royaume que par celui de Dieu.

Malheureusement, des histoires de ce genre abondent. Beaucoup de dirigeants d'église ne sont pas axés sur le Royaume comme ils devraient l'être. La direction basée sur le Royaume s'oriente vers le mouvement. La direction basée sur l'église s'oriente vers le maintien et la présence.

La différence entre la direction basée sur l'église et celle basée sur le Royaume est aussi révélée dans la mentalité du dirigeant d'église quand une personne déménage à une autre ville. Un dirigeant basé sur l'église voit le départ comme une perte. Un dirigeant basé sur le Royaume considère que c'est un investissement dans le Royaume, si la personne qui part a mûri spirituellement durant son temps à l'église locale.

Les dirigeants d'église qui ne sont pas des dirigeants du royaume fonctionnent avec une vision limitée des choses. Ils ont tendance à penser que les fonds et le personnel de l'église sont limités. Vis-à-vis de ceux qu'ils conduisent, ils pensent qu'ils sont limités — compétence, fardeau et engagement limités. Regardant les autres, ils pensent : « Ils n'ont pas tout simplement ce qu'il faut. » En revanche, bien que les dirigeants orientés vers le Royaume voient les autres comme n'étant pas parfaits, ils savent qu'ils ont toutefois une grande valeur et quelque chose à offrir. De ce fait, les dirigeants du Royaume se consacrent au développement des autres.

Le Royaume

Le message de Jean Baptiste était centré sur le royaume de Dieu. « Repentez-vous, car le royaume des cieux est proche » (Matthieu 3 : 2). Après l'emprisonnement de Jean Baptiste, Jésus a commencé à prêcher. Son message ? Le Royaume. « Dès ce moment, Jésus commença à prêcher, et à dire : Repentez-vous, car le royaume des cieux est proche. » (Matthieu 4 : 17) De plus, durant ses derniers jours sur la terre, Jésus a parlé « des choses qui concernent le royaume de Dieu » (Actes 1 : 3).

Dans l'ensemble, l'expression « royaume de Dieu » figure quatre-vingt-cinq fois, dans soixante et une citations différentes, dans les Évangiles synoptiques. Matthieu utilise surtout l'expression royaume des cieux au lieu de royaume de Dieu, causant certains à conclure que l'Écriture parle de deux royaumes différents. Toutefois, il existe pas mal d'évidence suggérant que les deux expressions sont synonymes. Par exemple, dans Matthieu 19 : 23-24, les deux expressions sont interchangeables. « Je vous le dis en vérité, un riche entrera difficilement dans le royaume des cieux. Je vous le dis encore, il est plus facile à un chameau de passer par le trou d'une aiguille qu'à un riche d'entrer dans le royaume de Dieu. » En outre, en enregistrant le Sermon sur la montagne, Matthieu déclare que les pauvres hériteront le royaume des cieux, tandis que Luc dit que les pauvres hériteront le royaume de Dieu.

Mais, plutôt que de se concentrer sur les similarités des deux expressions, je voudrais attirer votre attention sur ce point simple — le message central de Jésus était le Royaume. Jésus prêchait le Royaume. Il a expliqué que c'était son objectif. « Il faut aussi que j'annonce aux autres villes la bonne nouvelle du royaume de Dieu, car c'est pour cela que j'ai été envoyé. » (Luc 4 : 43) Tout ce que Jésus faisait était centré sur le Royaume.

George Ladd, dans « *What is the Kingdom of God* » [Qu'est-ce le royaume de Dieu ?], déclare :

Son enseignement était conçu pour montrer aux hommes comment ils pourraient entrer dans le royaume de Dieu (Matthieu 5 : 20 ; 7 : 21). Ses œuvres puissantes avaient pour but de prouver que le royaume de Dieu était venu vers eux (Matthieu 12 : 28). Ses paraboles illustraient la vérité concernant le royaume de Dieu à ses disciples (Matthieu 13 : 11). Et quand il montrait à ses disciples comment prier, au cœur de leur requête se trouvaient ces paroles : « Que ton règne vienne, que ta volonté soit faite sur la terre comme au ciel » (Matthieu 6 : 10).⁹⁵

Qu'est-ce exactement le royaume de Dieu ? Graeme Goldsworthy, dans *Gospel and Kingdom* [L'Évangile et le royaume], définit le royaume de Dieu comme étant : « le peuple de Dieu à l'endroit de Dieu et sous la loi de Dieu ». ⁹⁶ Anthony Hoekema, dans *Bible and the Future* [La Bible et l'avenir], le décrit comme : « le règne de Dieu énergiquement actif dans l'histoire humaine à travers Jésus-Christ, dont le but est la rédemption de son peuple du péché et des forces démoniaques, et l'établissement final des nouveaux cieux et de la nouvelle terre. »⁹⁷

George Eldon Ladd fait cette remarque :

La signification principale du terme hébreu *malkuth* de l'Ancien Testament, ainsi que du terme grec *basileia* du Nouveau Testament, est le rang, l'autorité et la souveraineté exercés par un roi. Un *basileia* peut être effectivement un domaine sur lequel un souverain exerce son autorité ; et il peut être le peuple qui appartient à ce domaine et sur qui l'autorité règne ; mais ce sont des significations secondaires et des sens dérivés. Tout d'abord, un royaume est l'autorité de régner, la souveraineté du roi.⁹⁸

Dans les termes les plus simples, quand Jésus mentionnait le royaume de Dieu, il parlait de l'autorité. Quand il proclamait que le royaume de Dieu était proche, il ne voulait pas dire qu'une certaine place s'approchait, mais que le pouvoir et l'autorité de Dieu seraient bientôt exposés. Ainsi, pour paraphraser Marc 1 : 15 et résumer ce que Jésus prêchait, on pourrait dire ceci : « Le règne de Dieu est proche. La puissance de Dieu est en train d'être libérée. Changez votre vie et faites confiance à cette bonne nouvelle. »⁹⁹

Le royaume de Dieu n'est pas principalement les cieux ; non plus simplement ce qui se passe dans le cœur des gens. Il s'agit des deux. Il est ici, et il arrive. C'est le règne de Dieu, son autorité et sa domination sur chaque aspect, dans chaque vie. Le royaume de Dieu « touche toutes les dimensions de la réalité. Le règne de Dieu a un effet sur les actions, les pensées, les relations, les familles, les institutions et les gouvernements, ainsi que les cieux et les cœurs humains. »¹⁰⁰

Vivre dans le Royaume tout en vivant sur la terre

Donc, que nous enseigne une solide compréhension du royaume de Dieu ? Elle nous enseigne que nous devrions nous efforcer de vivre chaque moment dans la réalité du royaume de Dieu. Il nous faut accepter le règne de Dieu sur notre vie. Il nous faut adopter les valeurs et les priorités du Royaume. Ces valeurs et priorités sont radicalement différentes de celles du monde. Il nous faut vivre selon des principes et des philosophies différents — ceux de Dieu. Il s'agit de son royaume, pas du nôtre.

De plus, en tant que dirigeants d'église, nous devons équiper les gens à vivre et à fonctionner dans son royaume. La croissance de l'église n'est pas notre but. Notre but ne consiste pas à remplir les auditoriums de gens. Au contraire, notre force motrice est de prêcher le royaume de Dieu, de propager les valeurs et les priorités du Royaume. Notre but est de vivre

les principes et les philosophies du Royaume et d'aider les autres à les vivre aussi.

Il ne suffit pas que les gens connaissent Jésus comme leur Sauveur ; il veut être le Seigneur de leur vie. La seigneurie exprime la domination et le règne de Christ dans le cœur des gens. Beaucoup de gens sont ouverts et désireux même d'être sauvés par Christ. Les gens veulent être sauvés du péché, des mariages ratés, des désastres financiers, des problèmes de santé, etc. Mais, peu de gens veulent que Christ soit le Seigneur de leur vie.

Le but est l'avancement de son royaume. Nous n'essayons pas d'aligner les gens avec la religion ; nous essayons d'aider les gens à s'aligner avec son royaume. Le but n'est pas de pousser les gens à obéir à une liste de règles ; le but est que les gens se conforment aux valeurs du Royaume.

Il est impératif que les dirigeants d'église s'orientent vers le Royaume. Il ne faut pas que nous soyons seulement des dirigeants d'église ; nous devons être des dirigeants du Royaume. Nous devons vivre, enseigner et diriger à partir des valeurs du Royaume. Nos vies doivent être alignées avec les priorités du Royaume. Nos philosophies doivent être des philosophies du Royaume. Et les principes que nous adoptons doivent être des principes du Royaume.

Malheureusement, le royaume de Dieu n'est pas visible dans une bonne partie du christianisme. Beaucoup de gens qui se disent chrétiens ne vivent pas les valeurs du Royaume. La plupart des chrétiens ne sont pas alignés avec les priorités du Royaume. Les philosophies et les principes que la majorité des chrétiens suivent ne sont pas centrés sur le Royaume. En fait, très peu de choses distinguent beaucoup de chrétiens des non-chrétiens.

De plus, la plupart des églises ne sont pas orientées vers le Royaume ou motivées par le Royaume. Au contraire, la plupart sont motivées par la performance. La plupart des églises s'occupent à remplir leur calendrier sans trop penser à l'objectif.

Peu d'églises sont alignées avec les priorités du Royaume. La plupart des églises ne font que répéter ce qu'elles ont toujours fait. Peu d'églises posent les bonnes questions — celles qui confrontent nos philosophies. Par conséquent, le nombre d'adhérents de plusieurs églises est en déclin, ainsi que les dénominations ; et plusieurs ministres quittent le ministère.

Conclusion

L'église de l'Amérique du Nord a absolument besoin de changer. Et le changement doit être un réexamen des philosophies et des principes. Plusieurs d'entre nous professent l'adhésion aux principes du Royaume, mais nos actions prouvent le contraire. De plus, plusieurs d'entre nous ne se rendent pas compte des incohérences dans notre direction. Pourquoi en est-il ainsi ? Et que pouvons-nous faire ? Le chapitre suivant cherche à répondre à ces questions.

5

LA DIRECTION AXÉE SUR LES VALEURS

*Mais celui... n'étant pas un auditeur
oublieux, mais se mettant à l'œuvre,
celui-là sera heureux dans son activité.*

Jacques 1 : 25

Quelle est votre force motrice ? Pensez-y. Qu'est-ce qui vous motive ? Qu'est-ce qui influence vos décisions ? Quelle est la cause sous-jacente de votre comportement ? La réponse à ces questions est assez liée à vos valeurs.

Le chapitre précédent a traité l'importance des philosophies, des principes et du royaume de Dieu. De même, les valeurs sont d'une très grande importance. Les équipes fonctionnent le mieux quand les membres de l'équipe sont alignés avec les valeurs communes de l'équipe.

Les valeurs définies

Selon la définition du *Dictionnaire Larousse*, une valeur est « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une entreprise et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre ».¹⁰¹ Ainsi, les valeurs sont des principes directeurs

qui dictent le comportement et l'action, surtout dans des situations épineuses.

Ces dernières années, les énoncés de valeurs sont devenus populaires, puisque toutes sortes d'organisations ont fini par reconnaître l'importance des valeurs. Toutefois, un énoncé de valeur, en lui-même, ne suffit pas. L'alignement avec lesdites valeurs est essentiel.

Les valeurs sont fondamentales pour savoir ce que l'on doit faire, pour aider à définir la direction à prendre et à rester sur la bonne voie. Pendant mon entrevue avec D. G. Hargrove, le pasteur de la *North Cities United Pentecostal Church*, pour mon livre *Se réaligner*, il a attiré mon attention quand il a dit : « Les valeurs motivent le désir. Le désir établit les priorités. Les priorités donnent la direction. Et la direction aboutit finalement à la destination. »¹⁰²

North Cities, une église qui dessert la région nord de la région métropolitaine Dallas-Fort Worth, est une église axée sur les valeurs. C'est-à-dire que l'église n'est pas basée sur la performance, les activités ou le caractère de son pasteur principal. C'est plutôt une équipe de dirigeants axés sur les valeurs qui aide à diriger l'église.

North Cities est une église qui grandit. Toutefois, elle ne définit pas le succès en fonction des nombres. En fait, *North Cities* hésite à parler du nombre de participants le dimanche parce que ce n'est pas son point d'intérêt. La santé de l'église et l'alignement avec les valeurs sont les attentions principales de *North Cities*. De plus, ses dirigeants croient que la croissance de l'église est le sous-produit d'une église qui se porte bien et qu'une église en bonne santé est une église axée sur les valeurs.

Comment l'équipe ministérielle de *North Cities* fonctionne-t-elle avec une si grande efficacité? La réponse est les valeurs. Qu'est-ce qui attire des dirigeants de qualité à vouloir faire partie de l'équipe à *North Cities*? La réponse est encore les valeurs.

Les valeurs sont comme les aimants

Les valeurs sont comme les aimants. Les valeurs attirent les gens qui ont les valeurs similaires. Les valeurs sont aussi bénéfiques pour définir l'objectif et rester alignés avec l'objectif. Donna Prestwood et Paul Schumann déclarent : « Le vrai objectif est déterminé par nos valeurs. Les modes de penser sont développés à partir des valeurs que nous possédons. Les valeurs nous propulsent sur la voie de la découverte de notre objectif qui se déroule. »¹⁰³

Les célèbres auteurs Jim Kouzes et Barry Posner suggèrent que les valeurs créent une boussole interne pour des solutions à chaque problème.¹⁰⁴ Les valeurs donnent la direction aux membres d'une organisation, surtout durant les moments d'incertitude. Lorsqu'une personne, une équipe ou une organisation rencontre des difficultés ou des incertitudes, c'est le bon moment pour revisiter les valeurs, et si nécessaire, se réaligner avec elles. Les valeurs aideront la personne, l'équipe ou l'organisation à naviguer durant les moments difficiles.

Les valeurs sont les directives

Les organisations axées sur les valeurs, que ce soit pour le profit ou sans but lucratif, surpassent systématiquement les organisations motivées par la personnalité, les activités ou la performance. « Quand un groupe de gens s'alignent avec une série de valeurs communes, le groupe fonctionnera beaucoup plus efficacement que s'il suivait simplement les instructions, les règles ou les procédures. »¹⁰⁵ Les organisations, y compris les églises, qui sont axées sur les règles et les procédures, fonctionneront moins efficacement que celles axées sur les valeurs. Ce n'est pas pour dire que les organisations qui ne sont pas axées sur les valeurs n'ont pas de procédure. Mais, les instructions, les règles et les procédures ne sont pas les attentions d'une organisation axée sur les valeurs. Les organisations ainsi que les églises, qui favorisent les règles et les procédures ont

tendance à avoir du mal à garder les gens alignés avec les règles et les procédures. En revanche, les organisations axées sur les valeurs, dans l'ensemble, n'ont pas cette difficulté.

Distinguer les valeurs de la vision

Les valeurs sont étroitement associées avec la vision, l'objectif et la mission, et de ce fait, on les confond souvent. Toutefois, la vision, l'objectif, la mission et les valeurs sont différents. La vision répond à la question : « Qu'allons-nous faire ? » L'objectif répond à la question : « Pourquoi le faisons-nous ? ». La mission répond à la question : « Où le ferons-nous ? » Et les valeurs font voir la manière dont la vision, l'objectif et la mission sont réalisés. Drea Zigarmi déclare dans « *Just Leadership: Creating a Value-Driven Community* » [La direction équitable : Créer une communauté motivée par les valeurs] : « L'objectif décrit ce que fait l'entreprise, et un ensemble de valeurs priorisées fournit les directives à suivre pour accomplir l'objectif de l'entreprise. »¹⁰⁶

Les valeurs sont essentielles pour réaliser la vision. Zigarmi dit : « La force de la vision repose dans la clarté des valeurs. »¹⁰⁷ Quand vous savez ce que sont vos valeurs, et que vous vous alignez avec elles, vous n'avez pas à trop vous soucier de l'endroit où vous arriverez. Vos valeurs vous mèneront ultimement à destination. Les valeurs sont la cause principale, la motivation profonde et le cœur de la vision.

La direction motivée par les valeurs

Les experts en direction constatent de plus en plus l'importance des valeurs pour diriger avec efficacité. L'apôtre Paul comprenait l'importance des valeurs en relation avec la direction. Ses qualifications pour les dirigeants d'église, dans 1 Timothée 3 : 1-12, sont axées sur les valeurs.

Cinq ans avant la lettre de Paul à Timothée, durant sa réunion avec les anciens d'Éphèse, Paul les a avertis qu'un

jour, de faux enseignants et des dirigeants violents allaient apparaître dans l'église.¹⁰⁸ Cinq ans plus tard, exactement ce que Paul avait prévenu est arrivé — de faux enseignants et des dirigeants violents avaient surgi au sein de l'église.

La réaction de Paul était de mettre en place des qualifications pour les dirigeants d'église. Remarquez ce que Paul fait. Contrairement à ce que la plupart d'entre nous feraient, Paul ne se concentre pas sur la capacité de direction ou le charisme. Il se concentre plutôt ses remarques sur les valeurs. Entre autres choses, Paul note l'importance de la modération et de la maîtrise de soi, et qu'il faut être respectable, hospitalier, pacifique, sincère et digne de confiance. Essentiellement, Paul déclare que si un dirigeant d'église ne s'aligne pas à de telles qualités, il sera incapable d'influencer les autres à s'aligner à ces choses. Ainsi, ce qu'un dirigeant est en son for intérieur est plus important que ce qu'il dit. Paul parle des valeurs. Un dirigeant ne peut pas professer certaines valeurs et vivre contrairement à ces valeurs qu'il professe.

Les recherches montrent que les valeurs personnelles des dirigeants ont un effet positif ou négatif sur la direction.¹⁰⁹ Les valeurs personnelles du dirigeant ont un effet négatif si elles sont différentes de celles de l'organisation. Pareillement, les valeurs personnelles du dirigeant ont un effet positif quand elles sont les mêmes que celles des gens.

Qu'est-ce que cela veut dire? Cela veut dire que les dirigeants d'église doivent diriger selon un ensemble de valeurs bibliques. Cela implique que les valeurs que les dirigeants veulent que les autres adoptent doivent être les mêmes que celles qu'ils adoptent. Malheureusement, certains dirigeants démontrent des valeurs qui sont égocentriques. Nous les reconnaissons en observant leur comportement. Le comportement d'une personne révèle ses valeurs.

Par exemple, un dirigeant d'église peut proclamer que tout le monde compte. Il peut soulever le point que l'église est un corps, et que chaque membre a une place dans le corps

et de l'importance. Mais ce que le dirigeant fait, ses actions, révèle si c'est une valeur réelle. Franchement, il est difficile de croire que le dirigeant valorise le travail d'équipe, le respect d'autrui, et considère que tout le monde est aussi important que lui-même, et ainsi de suite, et pendant ce temps, il a sa propre place de stationnement réservée, s'assoit dans une chaise spéciale, a une photo de lui accrochée dans le vestibule, et l'église l'honore à l'occasion de ses anniversaires (de naissance, de mariage, pastoral), Noël, la fête des Pères, etc. Cela ne ressemble sûrement pas à un dirigeant qui sert.

Certains ont peut-être du mal à accepter mes assertions. La plupart ne veulent même pas admettre que de telles choses risquent d'avoir un impact négatif. Mais, quand nous déclarons une chose et nos actions sont différentes, nous perdons notre crédibilité. Si nous ne faisons pas attention, nos actions montreront aux autres que nous sommes plus importants qu'eux. Ce que nous disons importe peu si nos actions reflètent une autre chose.

En tant que dirigeants d'église, il nous faut absolument diriger à un niveau plus élevé que celui de la société. Il nous faut diriger selon un meilleur ensemble de valeurs. Drea Zigarmi déclare ceci :

Pour diriger à un niveau plus élevé, les besoins et les valeurs que le dirigeant représente ne peuvent pas être n'importe lesquelles. Elles doivent être les plus nobles besoins et valeurs de l'humanité — pas séculiers, pas idiosyncrasiques, ni investis pour soi, ni hégémoniques, ni arrogants — mais des besoins et des valeurs qui servent chacun en établissant fermement et doucement et rappelant à tous de la responsabilité évidente que chaque individu possède pour le bien-être de l'ensemble des gens. En bref, il faut qu'elles soient humaines.¹¹⁰

Nous sommes les disciples de Jésus-Christ. Nous sommes appelés à prendre notre croix et à le suivre. Prendre notre croix veut dire que nous n'avons pas à prétendre que nous avons le pouvoir d'influencer les autres. Margaret Thatcher aurait dit : « Être puissant est le même que d'être une dame de bonne réputation. Si vous êtes obligée de dire aux autres que vous l'êtes, vous ne l'êtes pas. »¹¹¹ En tant que disciples de Jésus-Christ, nous sommes appelés à suivre son exemple en servant les autres. Notre influence est construite à travers les actes de service, pas les titres, les places de stationnement spéciales, ou une chaise spécifique.

Mais, qu'en est-il de la diminution du niveau de respect de la société vis-à-vis de l'autorité ? Et la soumission ? Si je me gare à la place la plus éloignée, enlève ma photo du vestibule, m'assois dans une chaise non différente des autres, empêche l'église de m'honorer à l'occasion des jours spéciaux et ainsi de suite, est-ce que je ne vais pas affaiblir le respect des gens envers la direction ? Absolument pas !

Pour certains, cela peut paraître difficile à comprendre, mais, quand les valeurs imprègnent l'organisation entière, le niveau de respect augmente à travers l'organisation. Les dirigeants respectent les membres, et les membres respectent les dirigeants — le respect mutuel et la reconnaissance pour tous.

Le niveau de respect que les gens accordent au dirigeant est directement lié aux valeurs du dirigeant. Zigarmi ajoute :

Si un dirigeant croit que le sens de la vie est d'acquiescer un gain personnel, d'avoir le pouvoir, l'autorité, ou d'être celui qui attire presque toute l'attention, cela enverra alors des signaux correspondants aux membres quant à ce qui est juste et équitable.¹¹²

Le but ne consiste pas à ce que vous ayez beaucoup de pouvoir et une grande autorité, mais que vous aidiez les gens à entrer dans le royaume de Dieu, de vivre et de s'aligner aux valeurs du Royaume. La meilleure façon de le faire est que

vous viviez les valeurs du Royaume. Quand vous êtes alignés aux valeurs du Royaume, vous n'abuserez pas des avantages de direction. Vous chercherez plutôt à bâtir son royaume et seulement son royaume.

Les valeurs et la confiance

La crédibilité est établie quand on fait les choses qu'on proclame. Les gens observent ce que vous faites, et vos actions en disent long. Par exemple, vous pouvez parler de donner de manière sacrificielle, mais si votre mode de vie est bien supérieur des gens que vous dirigez, ce sera difficile pour eux de croire en ce que vous dites. Par conséquent, plusieurs d'entre eux, surtout ceux qui ont beaucoup à donner, ne donneraient pas réellement de manière sacrificielle. Pourquoi pas ? Parce qu'ils observent ce que vous faites au lieu d'écouter ce que vous dites. Quand vos actions soutiennent ce que vous dites, vous établissez la crédibilité. Quand vos actions sont différentes de ce que vous dites, vous perdez la crédibilité. Quand vous parlez de l'offrande sacrificielle et les gens voient que vous donnez de manière sacrificielle, cela confirme grandement que vous êtes une personne crédible. Donc, le plus dur pour établir la crédibilité est de faire ce que vous dites. La bataille de la crédibilité est intérieure et non extérieure. Vous la gagnez en vous alignant à vos valeurs.

La plupart des gens ne diront jamais à un dirigeant qu'ils ne lui font pas confiance. Ils le montreront plutôt par leurs actions, par exemple :¹¹³

- L'exclure des activités ;
- Ne pas partager les informations avec lui ;
- Ne pas honorer leurs engagements ;
- Expérimenter le stress ou la tension dans leurs relations ;
- Les membres de l'équipe ne prennent pas de risques ;
- Les membres de l'équipe font le strict minimum ; et

- Le moral est bas et la productivité est minimale dans l'équipe.

Si vous êtes un dirigeant, et les choses ci-mentionnées vous arrivent, que pouvez-vous faire ? D'abord, vous devez vous approprier les choses telles qu'elles sont. N'ayez pas peur d'admettre qu'il faut progresser. Ensuite, comprenez que l'amélioration commence avec vous. Rick Warren, dans « *3 Fears That Prevent Leaders from Being Authentic and Influencing People* » [3 craintes qui empêchent les dirigeants d'être réels et d'influencer], met le doigt sur le problème en déclarant :

Un grand nombre de vos problèmes de relation ne sont pas vraiment des problèmes de relation. Ce sont des problèmes personnels qui se répercutent dans les relations. Beaucoup de vos problèmes concernant les conflits dans les relations, y compris les conflits entre les gens de l'église, sont en fait des conflits en vous. Ce sont des luttes intérieures. Si vous voulez avoir de bonnes relations et être ainsi un meilleur dirigeant, il vous faut commencer par faire quelques changements en vous, au lieu de vous attendre à ce que tout le monde autour de vous change et règle vos problèmes internes pour vous.¹¹⁴

Troisièmement, faites tout votre possible pour ouvrir la communication. « Les dirigeants axés sur les valeurs et les organisations axées sur les valeurs se forment à travers le dialogue et les actions volontairement choisis et significatifs. »¹¹⁵ Vous n'arriverez jamais à développer une grande confiance avec les autres si vous ne développez pas un haut niveau de communication. Une communication ouverte établit la confiance.

Zigarmi déclare :

La création d'une communauté motivée par les valeurs requiert un modèle habituel de communication ouverte. Il est nécessaire d'avoir un modèle

où la vérité est constamment exprimée, où les gens pensent que le conflit causé par le fait qu'on dise que la vérité aboutira à une plus grande compréhension, des liens affectifs plus forts, et un comportement plus simultané.¹¹⁶

D. G. Hargrove note que le niveau de confiance dans une église est un facteur majeur qui permet de briser les obstacles à la croissance. Il déclare :

Il semble que le niveau de confiance entre les membres de l'équipe est énorme dans une église qui brise les obstacles. Le facteur de confiance est probablement l'un des plus importants facteurs qui brisent les obstacles à la croissance. La confiance crée un environnement où les dons, les talents, les compétences et l'onction peuvent être utilisés au maximum. Placez une personne douée dans un endroit où la confiance fait défaut, et observez les limites que cela va poser. Nous parlons de l'unité, mais là où règne le manque de confiance, le niveau de l'unité est bas. Plusieurs des vertus que nous attribuons à la croissance sont produites et nourries par la confiance. Je dis constamment à notre personnel : 'Une bonne communication crée de merveilleuses relations, les merveilleuses relations produiront la confiance, et la confiance engendrera le plus haut niveau de production.'¹¹⁷

Lorsque la confiance abonde, les gens fonctionnent au plus haut niveau de leurs talents, de leur appel et de leur onction.

Quatrièmement, sachez qu'établir la confiance peut signifier que vous devez retirer votre masque. Vous ne pouvez agir comme si vous étiez *Superman* — invincible — et bâtir la confiance. Malheureusement, c'est ce que beaucoup de

dirigeants d'église essaient de faire. Les dirigeants d'église sont devenus des champions du masque.

Jésus a enlevé son masque. Il a dit à ses trois disciples : « Mon âme est triste jusqu'à la mort ; restez ici et veillez. »¹¹⁸ Il ne craignait pas d'être vulnérable, de laisser les autres entrer. Enlever notre masque ne veut pas dire que nous devrions tout divulguer. Je dis simplement que nous ne réussissons pas si nous prétendons que nous sommes invincibles, toujours en train de montrer aux gens que tout va bien. Il est impossible de bâtir le niveau de confiance qu'il faut pour que les équipes prospèrent quand la direction joue le rôle de *Superman*.

Sur le plan pratique, que signifie enlever le masque ? Considérez les choses suivantes :

- Partagez les progrès. Laissez les autres connaître vos faiblesses en leur parlant de vos luttes auxquelles vous avez fait face, les progrès que vous accomplis, ou comment vous les atténuez.
- Concentrez-vous sur les points forts ; admettez les faiblesses. Les geignards se servent des faiblesses comme excuses pour leur médiocrité.
- Rappelez-vous que la transparence n'est pas la totale franchise sur tout. La direction n'est pas un groupe d'assistance ou d'entraide.
- Révélez ce qui est utile. Les faiblesses, bien partagées, encouragent les autres. Les faiblesses pauvrement partagées découragent les autres.
- Laissez entrer les autres. Les faiblesses font de la place pour les forces des autres.
- Certaines faiblesses devraient être partagées seulement avec certaines personnes bien choisies.
- Conservez l'optimisme et la confiance. Les faiblesses ne sont pas une excuse pour devenir des pleurnichards.

Bâtir la confiance signifie aussi qu'il faut demeurer aussi constant que possible. Faites ce vous dites que vous allez faire. Rien ne détruira plus vite votre crédibilité que de dire que vous allez faire quelque chose, puis de ne pas le faire. Soyez constant. Enfin, soyez patient. La confiance ne s'établit pas du jour au lendemain. Cela prend du temps.

Le manque de confiance est un signe de peur

La peur est la raison pour laquelle les dirigeants d'église portent le masque. Les dirigeants d'église craignent que les gens découvrent qu'ils n'ont pas les choses bien en main. « C'est la peur de s'exposer qui empêche les dirigeants d'église d'être authentiques. »¹¹⁹ Cependant :

Si vous voulez vraiment bâtir des relations profondes, importantes, satisfaisantes et intimes, il vous faudra laisser les gens voir vos faiblesses. Il n'y a pas d'autre façon. Il est possible d'impressionner les gens qu'on dirige à une distance, mais on ne peut les influencer que de près.¹²⁰

La peur de s'exposer est étroitement liée à la crainte du rejet.¹²¹ Les dirigeants d'église ont peur d'être exposés parce qu'ils craignent que les gens les rejettent s'ils découvrent leur vraie identité.

Les dirigeants d'église ont peur que les autres les déshonorent. Proverbes 29 : 25 dit : « La crainte des hommes tend un piège, mais celui qui se confie en l'Éternel est protégé. » Rick Warren déclare que : « La peur de l'opinion des humains paralyse, mais faire confiance en Dieu nous protège contre cela. »¹²²

Les dirigeants d'église doivent surmonter cette hantise d'être encore blessés. Il est impossible d'éviter la peine, aussi, les dirigeants d'église doivent apprendre à gérer la peine.

En vérité, vous serez blessés plusieurs fois dans la vie. Nous ne sommes pas au ciel. Nous sommes sur la terre où les gens sont blessés. Et vous serez blessés sans cesse. L'important est comment vous réagissez. Si vous vous accrochez à cette peine, elle étouffera l'amour que vous avez en vous. Cela passera. Si vous vous accrochez à cette blessure, elle rétrécira votre cœur, l'endurcira, et finalement le transformera en pierre. Il vous faut faire face à votre douleur afin d'avancer.¹²³

Finalement, les dirigeants d'église doivent surmonter la peur du changement. Un dirigeant qui est paralysé par la peur du changement croira que c'est plus sûr de ne rien faire que d'assumer la responsabilité. Les auteurs Robert Sutton et Huggy Rao déclarent dans *Scaling Up Excellence* [Amplifier l'excellence] constatent : « Le silence est l'un des signaux les plus fiables pour indiquer que les gens craignent de prendre la responsabilité personnelle. »¹²⁴

À notre époque, il faut que l'église se lève et soit ce que Dieu a prévu qu'elle soit. Pour cela, les saints doivent s'engager dans l'œuvre du ministère, et les dirigeants d'église doivent céder le pouvoir et le contrôle pour que les saints puissent participer totalement à l'œuvre du ministère. Cela implique que les dirigeants doivent faire face aux craintes qui les empêchent d'étendre la confiance aux autres. Il est impossible d'équiper et d'habiliter les gens si vous ne leur faites pas confiance.

Les dirigeants qui manquent d'assurance

Êtes-vous un dirigeant qui manque d'assurance ? Cherchez-vous à contrôler les gens ? Avez-vous du mal à faire confiance aux autres ? La plupart des dirigeants n'admettraient jamais qu'ils manquent d'assurance. Plutôt, ils donnent l'image du « Tout va bien ». Examinons de près et répondons aux questions suivantes.

1. Suis-je sur la défensive lorsqu'on défie mes idées ou mes décisions ?
2. Est-ce que je garde une distance entre moi et ceux qui me suivent, limitant la transparence à seulement ce qui peut être vu à distance ?
3. Est-ce que je me mets toujours au premier rang ?
4. Est-ce que je cherche à garder les gens sous ma commande ?
5. Est-ce que mon désir d'être aimé par les autres m'empêche de m'occuper des problèmes difficiles ?
6. Suis-je trop préoccupé par mon apparence, mes vêtements, s'ils sont ou ne sont pas à la mode ?
7. Est-ce que je cours après les positions et les titres ?
8. Est-ce que je me méfie toujours des autres ?
9. Ai-je besoin de savoir tout ce qui se passe dans mon église ?
10. Est-ce que tout doit passer par moi ?

Il n'est pas rare que les dirigeants combattent le manque d'assurance. La Bible nous dit que les dirigeants comme Moïse, Gédéon et Timothée, entre autres, manquaient d'assurance. Ce qui est cependant le plus important est ce que nous faisons avec ce problème. Il ne faut pas que nous laissions un manque d'assurance entraver ce que nous tentons d'accomplir. Nous sommes ceux qui équipent, et en tant que tels, nous devons nous efforcer de ne pas laisser un manque d'assurance nous rendre défensifs, distants ou manipulateurs. Faire ainsi bloquerait la chose même que nous essayons d'accomplir — équiper les autres. Un manque d'assurance détruit les équipes au lieu de les édifier.

Se concentrer sur le fait de devenir

Il est difficile, voire impossible, de bien travailler avec les autres, d'être un membre viable de l'équipe, quand on est motivé par un manque d'assurance. Donc, comment une

personne change-t-elle ses habitudes pour devenir un dirigeant motivé par les valeurs ? La courte réponse est : en se concentrant sur le fait de devenir au lieu de sur les actions.

La direction implique la nécessité de résoudre les problèmes ; il est important de résoudre les problèmes. Or, le plus important dans le parcours pour devenir un dirigeant motivé par les valeurs et diriger des équipes motivées par les valeurs, est que les dirigeants ont besoin de se concentrer sur ce qu'ils vont devenir. Cela a l'air simple, mais les dirigeants ont tellement l'habitude de prendre les actions qu'ils négligent souvent le fait de « devenir ».

Les dirigeants d'église se concentrent typiquement sur les comportements plutôt que sur les valeurs. Et c'est une erreur de le faire. Le comportement est ce qu'une personne fait ; le comportement n'est pas ce qu'une personne est. Le comportement est la manifestation externe des valeurs d'une personne. Si vous voulez changer le comportement de quelqu'un, il faut vous concentrer sur ses valeurs. Le changement du comportement ne se produit pas en se concentrant seulement sur le comportement. Les valeurs motivent le comportement. Par conséquent, afin d'effectuer un changement important du comportement d'une personne, il faut se concentrer sur les valeurs.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire que « si les humains ne font qu'agir différemment des objectifs qu'ils ont énoncés, il est important qu'ils réexaminent les valeurs sous-jacentes, au cas où il y aurait un décalage ou une erreur. »¹²⁵ Pourtant, les valeurs ne sont pas là où le point focal du changement est généralement placé. Le point focal du changement est typiquement axé sur ce qu'une personne fait au lieu de ce qu'elle est en train de devenir. Ainsi donc, la plupart des gens, y compris les dirigeants, passent leurs vies à apprendre à se débrouiller au lieu d'apprendre à changer.

Il faut se concentrer sur les valeurs fondamentales qui mènent à la conduite contre-productive. Le défi est de

reconnaître les disparités entre ce que nous professons et ce que nous faisons réellement. C'est pour cette raison qu'il est si essentiel de nous concentrer sur ce que nous sommes en train de devenir. Cela consiste à examiner et réexaminer nos propres valeurs. Il s'agit aussi de creuser plus profondément que le comportement de soi et d'examiner la cause du comportement.

Quand Pierre a échoué, Jésus ne lui a pas fait la morale sur l'engagement. Il n'a pas parlé de son comportement. Au contraire, Jésus a creusé plus profondément. Jésus a traité le fond du problème — les valeurs qui avaient causé le comportement de Pierre. Pierre avait renié le Seigneur trois fois. Et trois fois, Jésus l'a forcé à examiner la cause principale de son déni. Jésus a abordé les valeurs de Pierre et non pas son comportement.

Conclusion

Tandis que le comportement est important, il n'est pas aussi important que les valeurs. Les valeurs motivent le comportement. Ainsi, si vous voulez changer votre comportement, examinez vos valeurs. Voyez si votre comportement reflète les valeurs que vous professez. Si c'est en décalage, décidez de devenir un dirigeant motivé par les valeurs en vous alignant avec les valeurs que vous professez.

La chance de réussite pour les équipes est meilleure lorsque les valeurs professées par les dirigeants sont les valeurs par lesquelles ils vivent. De même, la chance de réussite diminue si le comportement du dirigeant est différent des valeurs qu'il professe. Donc, si les dirigeants d'église veulent devenir des dirigeants motivés par les valeurs, qui dirigent les équipes motivées par les valeurs, il faut qu'ils se concentrent sur ce qu'ils sont en train de devenir. Il est plus important de devenir que de faire.

6

BÂTIR DES ÉQUIPES

*Choisis parmi tout le peuple des hommes capables...
établis-les sur eux comme chefs de mille, chefs de cent,
chefs de cinquante et chefs de dix.*

Exode 18 : 21

Comment bâtit-on une équipe ? Quel est le critère, s'il existe, pour choisir les membres de l'équipe ? Qu'est-ce qui pousse les gens à vouloir faire partie d'une équipe ? Et, que pouvez-vous faire pour développer une équipe une fois qu'elle est formée ? Ces questions et d'autres valent la peine d'être examinées et sont traitées dans ce chapitre.

Bien qu'on puisse dire beaucoup de choses sur la formation des équipes, le premier objectif de ce chapitre est de cibler certains éléments fondamentaux qui sont faciles à comprendre, mais parfois négligés.

Réussir en bâtissant des équipes

Jésus mettait la priorité sur le fait de bâtir les équipes pour la bonne raison qu'il comprenait leur importance. L'avenir du mouvement qu'il a fondé dépendait largement de la réussite des équipes. Paul a de même compris l'importance des équipes. Son ministère n'aurait pas atteint son niveau de réussite si Paul n'avait pas pris l'initiative de former des équipes.

Jésus n'a pas créé qu'une seule équipe, ainsi que Paul. Jésus a même créé une équipe au sein d'une équipe. Quel était le but de cette équipe interne ? Pourquoi Jésus a-t-il passé plus de temps avec eux qu'avec le reste des disciples ? La réponse se trouve peut-être dans Galates 2 : 9 où Paul explique que Pierre, Jacques et Jean étaient les piliers de l'Église. Nous pouvons donc déduire que l'objectif de Jésus en bâtissant des équipes était de fournir de la direction capable pour l'Église. L'Église primitive a bénéficié de l'équipe de direction bâtie par Jésus.

L'exemple de Jésus nous sert de rappel pour les dirigeants du XXI^e siècle. Jésus était déterminé à former des équipes. Il faut que nous le soyons aussi. Jésus a compris le rôle des équipes pour guider l'Église du premier siècle. Nous devons, nous aussi, comprendre l'importance des équipes pour conduire l'église du XXI^e siècle.

Nous ne pouvons pas nous permettre de laisser les besoins de la foule nous gouverner. Jésus ne l'a pas fait, et nous ne devons pas le faire non plus. Il y aura toujours des besoins. Quelqu'un ou quelque chose cherchera toujours à attirer notre attention. Si nous ne sommes pas déterminés à bâtir des équipes, elles ne seront jamais bâties. Il nous faut alors suivre l'exemple de Jésus et bâtir intentionnellement des équipes.

Les miracles que Jésus a faits l'ont rendu assez célèbre parmi les gens. En tant que célébrité, il avait le pouvoir d'attirer de grandes foules. Mais Jésus comprenait que la croissance constante et à long terme ne se produirait pas s'il comptait sur son pouvoir d'attraction. De la même manière, malgré l'accent que certains dirigeants d'église placent sur la célébrité, la direction basée sur la célébrité n'est pas l'élément clé qui influencera notre monde. Ni les programmes, les styles d'adoration, et toute autre chose que nous pouvons faire pour attirer les foules. Ces choses n'étaient pas la réponse pour l'Église primitive ; et elles ne le sont pas non plus pour l'Église d'aujourd'hui.

Je suis convaincu que la réussite de l'église du XXI^e siècle repose sur la formation et le développement des équipes. Le succès ne dépend pas de la taille du ministère ou de la foule. Aubrey Malphurs et William F. Mancini déclarent ceci :

L'exemple de Jésus nous montre que le rendement du ministère n'est pas la taille du ministère — la foule — mais la taille des apprentis du dirigeant — le noyau. Le succès vient de notre formation d'un noyau de dirigeants compétents, pieux, à tous les niveaux du ministère qui conduiront bien le ministère tout au long du XXI^e siècle, bien après que nous serons tombés dans l'oubli.¹²⁶

Si nous voulons vraiment avoir un impact sur notre monde, il faut que nous bâtissions et développons des équipes. Malheureusement, plusieurs dirigeants d'église sont si préoccupés à construire des églises qu'ils n'ont pas le temps de bâtir et de développer des équipes. Cela n'est ni le plan ni l'exemple que Jésus nous a donnés.

Bâtir des équipes

Vous êtes un dirigeant d'église. Vous comprenez l'importance de bâtir des équipes et vous voulez le faire. Que devez-vous faire? Par où commencez-vous? Quels sont les éléments essentiels pour former les équipes? Considérez les choses suivantes :

Commencez avec ce que vous avez

Je me rappelle quand Dieu m'a défié de développer des dirigeants et de bâtir des équipes. C'était un moment déterminant dans ma vie. J'aurais aimé que ce soit arrivé pendant que je me consacrais à la prière d'intercession, cela m'aurait flatté davantage. En vérité, j'étais en train de tondre mon gazon ce

dimanche après-midi. (Ce n'était pas une chose que je faisais habituellement le dimanche).

J'avais un emploi du temps chargé, très chargé. Nous venions de commencer le pastorat d'une petite congrégation et nous éprouvions de la difficulté. Enseigner la Bible à domicile, animer des groupes pendant la semaine, essayer d'entrer en contact avec les gens de la communauté, faire le ministère en fin de semaine, et ainsi de suite, tout cela remplissait bien mes journées. De plus, afin de subvenir aux besoins de ma femme et mes deux jeunes enfants, j'avais lancé une entreprise de rénovation. Et cela aussi m'occupait pleinement.

La pression de la vie et du ministère pesait sur moi ce jour-là. Pendant que je tondais, je parlais au Seigneur de ces choses. (En fait, c'étaient plutôt des plaintes.) Je disais : « Je ne suis pas obligé d'être ici. Je pourrais m'occuper d'une église quelque part ailleurs où je pourrais être dans le ministère à plein temps. Mais me voilà ici, parce que je pense que c'est ici que tu veux que je sois, et tout ce que j'ai voulu faire est de former des dirigeants. »

À peine les mots étaient-ils sortis de ma bouche que le Seigneur m'a interrompu en disant : « Bien, vas-y, forme-les. » Chose à laquelle j'ai répondu : « Mais je n'ai que trois ou quatre personnes à former », comme si le petit nombre de dirigeants potentiels allait m'exempter de faire quoi que ce soit.

Heureusement, le Seigneur a rejeté mon excuse et m'a appelé à m'aligner avec mon objectif. Il a dit : « Si tu es fidèle dans les petites choses, je te donnerai beaucoup. »

Ma vie a changé ce jour-là. J'ai pris l'engagement de développer des dirigeants et de former des équipes. J'ai promis de ne plus attendre d'avoir un grand nombre de dirigeants potentiels. Je serais plutôt fidèle à ceux qu'il placerait dans ma vie et le laisserais augmenter le nombre au moment voulu.

Je sais que c'est simple, pas du tout profond. J'hésite donc à le dire. Mais, probablement que quelqu'un lisant ceci se trouve dans la même situation où j'étais — attendre que Dieu envoie

des dirigeants de qualité pour former une équipe. Surtout, n'attendez pas. Il les a déjà envoyés. Commencez avec ce qu'il vous a déjà donné.

Lorsque Jethro a conseillé à Moïse de bâtir et de développer des équipes, il a dit dans Exode 18 : 21 : « Choisis parmi tout le peuple des hommes capables, craignant Dieu, des hommes intègres, ennemis de la cupidité ; établis-les sur eux comme chefs de mille, chefs de cent, chefs de cinquante et chefs de dix. » Dieu avait déjà fourni ; les dirigeants potentiels étaient parmi les gens. Aubrey Malphurs et William F. Mancini notent : « En considérant les ratios dans le verset 21, et en supposant qu'il y avait un million de Juifs errants, Dieu avait fourni 131 000 dirigeants potentiels que Moïse pouvait recruter. »¹²⁷ Le problème de Moïse, la raison pour laquelle il portait seul le fardeau du ministère, n'avait rien à voir avec le manque de dirigeants potentiels. Les chefs se trouvaient parmi les gens.

Votre église est peut-être petite. Peut-être que vous portez un lourd fardeau. Laissez-moi vous rappeler de la veuve qui avait seulement assez de farine et d'huile pour faire un seul gâteau, pour elle et son fils, et ils allaient mourir après l'avoir mangé. Mais, au lieu de cela, elle l'a donné au prophète. Le peu qu'elle possédait était plus que suffisant.

Souvent, nous nous sentons coupables de vouloir vivre en grattant le dessus du baril. Nous pensons qu'une abondance de ressources nous permettra de réaliser ce que nous savons que nous devrions faire. Mais vivre en grattant le fond du baril est le moyen de connaître le miraculeux. Vous pouvez penser que vous n'avez pas assez de ressources pour réaliser ce qui est nécessaire. Mais Dieu vous a déjà procuré ce qu'il faut. C'est suffisant. Commencez avec ce que vous avez.

Soyez fidèle par rapport à ce que vous possédez

Ce dont vous avez besoin est déjà à votre disposition. Ce n'est peut-être pas suffisant pour ce dont vous aurez besoin plus tard, mais c'est suffisant pour le moment. Peu importe

si vous possédez, ou ne possédez pas, ce qu'il vous faudra demain est déterminé par ce que vous faites avec ce que vous avez aujourd'hui.

Être fidèle, c'est accomplir quelque chose avec ce qui vous a déjà été confié. Il ne s'agit pas d'un vœu pieux ou d'un engagement par rapport à ce que vous ferez si vous recevez telle ou telle chose. La fidélité, c'est de reconnaître ce qui vous a été confié et d'en faire quelque chose de constructif, au cours d'une période prolongée.

Ne vous attendez pas à ce que Dieu vous donne davantage si vous ne pouvez pas être fidèle par rapport à ce qu'il vous a déjà donné. J'ai entendu des gens dire : « Si j'avais ce qu'une grande église possède... » En vérité, si vous avez une grande église, vous ferez exactement ce que vous êtes en train de faire. Ne pensez pas que demain sera différent d'aujourd'hui, à moins qu'aujourd'hui vous commenciez à agir différemment d'hier.

Le principe de la moisson et de la récolte est à propos de la fidélité. Si vous voulez bâtir et développer des équipes, des équipes qui aideront à porter le fardeau du ministère, il faudra de la fidélité pour bâtir et développer des équipes sur une période prolongée.

Priez à ce sujet

En ce qui concerne le choix des douze disciples ou apôtres, les auteurs des Évangiles synoptiques dépeignent un scénario qui semble suggérer que Jésus déambulait dans la campagne et choisissait au hasard ses disciples. Sauf Luc qui a relaté en détail ce qui s'est passé :

En ce temps-là, Jésus se rendit sur la montagne pour prier, et il passa toute la nuit à prier Dieu. Quand le jour parut, il appela ses disciples, et il en choisit douze, auxquels il donna le nom d'apôtres.¹²⁸

Remarquez deux choses dans le choix des douze apôtres : Jésus a prié, et il a prié toute la nuit.

Le fait que Luc ait enregistré que Jésus a prié toute la nuit suggère que le choix des apôtres n'était pas une mince affaire. De plus, John Gill remarque dans son livre, *Exposition of the Bible*, qu'une meilleure traduction de l'expression « prier Dieu » est « être dans la prière de Dieu ». ¹²⁹ Il constate aussi que le fait d'« être dans la prière de Dieu » n'indique pas une prière désinvolte ou non délibérée. Il s'agit plutôt de « prière véhémence qui consiste en des cris forts envers Dieu avec beaucoup d'empressement, d'importunité, de ferveur et de dévotion ». ¹³⁰

Il est intéressant de noter que Luc précise « en ce temps-là » (Luc 6 : 12). De quel temps parle-t-il ?

Avant que Jésus ait choisi les douze apôtres, les pharisiens s'étaient opposés à Jésus parce que les disciples arrachaient des épis pour les manger durant le sabbat (Luc 6 : 1-5). Puis, durant « un autre jour de sabbat » (Luc 6 : 6), apparemment peu de temps après, Jésus a guéri un homme qui avait une main sèche, ce qui a causé une fois de plus une forte opposition de la part des pharisiens. Ainsi donc, « Luc laisse entendre que l'hostilité a joué un rôle quant à la décision de Jésus de passer la nuit à prier avant de choisir les apôtres ». ¹³¹ Compte tenu de l'hostilité croissante, il était crucial que Jésus cherche à être guidé dans son choix des douze apôtres.

De même, nous rendons un mauvais service aux organisations que nous dirigeons ainsi qu'à ceux que nous invitons à se joindre à nos équipes, si nous ne prions pas avec sincérité par rapport aux choix des personnes.

Choisissez le caractère au lieu de la compétence et du charisme

Les dirigeants efficaces comprennent que ceux qui sont proches d'eux auront une importante influence sur leur capacité

de réussir. Donc, que cherchent les dirigeants efficaces pour bâtir une équipe ? Qu'est-ce qui compte le plus ?

Ce serait insensé de ma part de suggérer que les compétences ne comptent pas, parce qu'elles sont importantes. De même, le charisme peut servir à parvenir à un accord ou à influencer les autres. Personne ne veut travailler avec quelqu'un qui est incapable. De plus, c'est plus agréable de travailler avec une personne charismatique au lieu d'un pince-sans-rire. Toutefois, la compétence et le charisme sont bien moins importants que le caractère. On peut enseigner des compétences à quelqu'un, et on peut compenser le manque de charisme de quelqu'un, mais il est impossible d'enseigner le caractère.

Certains ont un petit faible pour les compétences et ils préfèrent ignorer les feux rouges à propos du caractère d'une personne. Cela marche rarement. Ce qu'une personne est, son for intérieur, est ultimement révélé par ses actions. Il est bien plus sage de choisir le caractère au lieu de la compétence ou du charisme. Jethro a conseillé à Moïse : « Choisis parmi tout le peuple des hommes capables, craignant Dieu, des hommes intègres, ennemis de la cupidité ». ¹³² Qui vous choisissez est important ; optez pour le caractère.

Souvenez-vous de l'importance de l'harmonie

Les équipes sportives ont compris depuis longtemps l'importance de l'harmonie. Toutefois, plusieurs choisissent de l'ignorer, et choisissent plutôt de se concentrer sur le talent. Mais, cela marche rarement. On dit souvent qu'un manque d'harmonie dans l'équipe est la raison pour laquelle les équipes super douées perdent pendant une saison donnée. Lorsque le comportement des joueurs nuit à l'harmonie de l'équipe, il est difficile de gagner.

Cela est vrai pour les organisations de toutes sortes, y compris les églises. L'harmonie de l'équipe est importante. J'ai vu des dirigeants d'église ajouter des membres très talentueux, mais qui n'avaient pas un esprit d'équipe. Le résultat était que

l'harmonie de l'équipe en a souffert. Il est rare que le niveau de compétence acquis l'emporte sur la perte subie lorsque l'harmonie de l'équipe est affectée de façon négative.

Dans *What Got You Here Won't Get You There* [Ce qui vous a fait arriver ici ne vous emmènera pas là-bas], Marshall Goldsmith suggère que le comportement interpersonnel affecte l'harmonie de l'équipe.¹³³ Ainsi, le comportement interpersonnel augmente ou diminue la capacité d'une équipe de réussir. Une personne dotée d'un incroyable talent peut avoir en même temps un énorme ego qui s'avérerait nuisible à l'harmonie de l'équipe, et finalement, sa chance de réussir.

Accueillir la diversité

Il y a ceux qui croient que l'unité signifie la conformité. C'est-à-dire que tout le monde doit être pareil. Mais ce n'est pas ce que Paul encourageait lorsqu'il parlait de l'unité de l'Esprit dans Éphésiens 4 : 3. L'unité est possible grâce à la diversité. Si la diversité est absente, l'unité est presque inutile.

Accueillir la diversité signifie accueillir les différences d'opinions; accueillir les différences d'opinions veut dire accueillir le conflit. Le conflit n'est pas quelque chose qu'on doit toujours éviter. Au contraire, c'est souvent quelque chose qui devrait être embrassé. C'est au milieu des différences d'opinions (le conflit) que les meilleures idées, les pensées créatives et les solutions aux problèmes émergent.

En choisissant des membres d'équipe, n'insistez pas sur la conformité. Au contraire, acceptez et accueillez la diversité.

Choisissez des membres courageux

La plupart des dirigeants valorisent les membres d'équipe qui exécuteront ce que le dirigeant voit ou veut accomplir. Mais le meilleur membre n'est pas un exécuter. Le meilleur membre est une personne courageuse.¹³⁴

Qu'est-ce un membre courageux ? C'est quelqu'un qui a une opinion et qui est disposé à la partager. Un membre courageux

pose des questions. Il aide à clarifier où, quoi, comment et pourquoi. Un membre courageux s'attache aux objectifs et aux desseins de l'organisation.

Les membres courageux aident les équipes à réussir. Les équipes n'ont pas besoin de gens béni-oui-oui. Elles ont besoin de gens qui ont une opinion, et qui sont prêts à la partager avec une bonne attitude et un esprit juste.

Quand devriez-vous bâtir des équipes ?

Pour quelles raisons devrait-on bâtir des équipes ? La courte réponse est quand la tâche ou la situation requiert un groupe de personnes, ou quand une équipe semble être plus avantageuse que de faire face au travail seul. Considérez ce qui suit :

La planification stratégique

La planification stratégique est essentielle pour que les organisations réussissent. La planification stratégique aide à déterminer et à définir la mission, les valeurs, les buts, les rôles, les responsabilités, les délais et ainsi de suite. L'objectif sous-jacent de la planification stratégique est d'aider à améliorer l'organisation, prévoyant que l'organisation fonctionne de manière efficace et optimale, veillant à ce que les membres d'une organisation se concentrent sur le même but et fassent le nécessaire pour avancer dans la même direction.

Dans le modèle de direction centré sur le pasteur, la planification stratégique est habituellement ce que le pasteur fait lui-même. Cela aboutit souvent à un résultat moins idéal, car le plan est limité à une perspective unique. De plus, si la planification stratégique est basée seulement ou principalement sur les efforts d'une personne clé, une seule crise cardiaque peut supprimer le stratège clé.¹³⁵ Faire participer les autres crée un plan stratégique robuste. Les pasteurs qui invitent les autres à participer à la planification stratégique limitent

souvent l'invitation aux membres de la famille (ce qui ne diffère pas trop de faire le travail seul), ou à un pasteur associé. Au lieu de restreindre le procédé à un petit nombre de gens qui partagent très probablement la même perspective, envisagez de créer une équipe de gens variés avec de différentes vues, compétences, personnalités et connaissances. L'idée d'une approche d'équipe pour la planification stratégique peut se révéler être un énorme avantage pour l'église.

La pensée créative

Plusieurs dirigeants d'église fonctionnent comme s'ils étaient les seuls chargés de la pensée créative. L'auteur David Burkus, dans *The Myths of Creativity* [Les mythes de la créativité], maintient cependant que « Le mythe du créateur solitaire » nuit à la capacité d'une organisation d'être créative.¹³⁶ Burkus dit que les perspectives et les percées sont souvent attribuées à une seule personne alors qu'en réalité c'est souvent le résultat d'une équipe de gens.

Par exemple, la majorité des inventions attribuées à Thomas Edison étaient souvent le travail d'une équipe d'ingénieurs, de machinistes, de physiciens, qui se disaient être les *muckers* [ouvriers de rang inférieur]. Burkus dit : « Il y avait environ quatorze *muckers* travaillant avec Edison, y compris Charles Batchelor, John Adams, John Kruesi, John Ott et Charles Wurth. Sur les brevets, plusieurs d'entre eux ont leur nom attaché à celui d'Edison ou même devant ce dernier. »¹³⁷

De même, Michel-Ange est connu comme le célèbre peintre de la voûte de la chapelle Sixtine. En réalité, une équipe de treize artistes rassemblés par Michel-Ange ont aidé à achever la voûte.

La pensée créative est rarement le produit d'une seule personne. Ce sont plutôt les efforts d'une équipe de gens avec des perspectives, des aptitudes, des talents et des dons différents qui sont axés sur un objectif commun. Pour augmenter la pensée créative, formez une équipe créatrice. Envisagez de

laisser l'équipe créatrice aider à planifier les réunions d'église, les séries de sermons, l'évangélisation et la publicité.

Commencer de nouveaux ministères ou restructurer les anciens

En commençant des nouveaux ministères ou en restructurant des anciens, les équipes peuvent jouer un grand rôle. Par exemple, une équipe peut voir des choses qu'une personne seule risque de louper. Je l'ai vu de mes propres yeux pendant qu'une équipe était formée pour observer de près le processus d'assimilation d'une église — comment les informations à propos des invités étaient vérifiées, les procédés et systèmes de suivi des visiteurs, et ainsi de suite. Quand l'équipe est partie de la propriété et est revenue, voici les instructions qu'on lui a données : vous êtes des invités, vous ne connaissez personne de l'église, vous êtes arrivés cinq minutes avant que la réunion commence; veuillez partager votre expérience. Ce que l'équipe a pu accomplir à l'intérieur de trois ou quatre heures était incroyable. Ensemble, ils ont réussi à voir des choses qu'ils auraient ratées s'ils étaient seuls.

Évaluer l'église ou les ministères au sein de l'église

Bill Hybels est le fondateur et pasteur de *Willow Creek Community Church*, l'une des églises les plus larges et influentes aux États-Unis. Il y a quelques années, malgré le grand nombre de participants, Hybels a remarqué que la direction de *Willow Creek* a commis une erreur.¹³⁸ Au bout d'un projet de recherche de trois ans destiné à trouver les programmes et les activités d'église qui aideraient les gens à croître spirituellement ou inversement, la direction d'église a découvert que les programmes et les activités pratiquées par l'église ne produisaient pas la maturité spirituelle.¹³⁹ À la suite de cette recherche, *Willow Creek* a fait de grands changements.

Plusieurs dirigeants d'église refusent pourtant d'évaluer leur ministère, l'église, ou les ministères au sein de l'église. Au contraire, ils ont plus tendance à continuer de faire ce qu'ils ont toujours fait sans chercher à savoir si cela marche ou pas. De plus, les dirigeants d'église qui participent à l'évaluation des choses le font seuls. En revanche, une équipe peut arriver à une évaluation plus robuste et complète des ministères et de l'efficacité.

Pour commencer, c'est une bonne idée d'avoir une équipe qui évalue régulièrement l'efficacité des réunions du dimanche. La plupart des dirigeants d'église seraient surpris de découvrir les domaines nécessitant une amélioration ; il suffit de participer à une évaluation des programmes, des services, des systèmes et des structures, et ainsi de suite. De plus, les équipes qui ont pu participer à l'évaluation des choses ont plus tendance à aider à faire les changements.

Initier les changements

Beaucoup de gens croient que si vous construisez une meilleure souricière, le monde se ruera à votre porte. En vérité, cela est rarement vrai. Dans la plupart des cas, une grande idée est généralement rejetée au début.

Personne n'aime être forcé à changer. C'est la raison pour laquelle la majorité des initiatives de changement tombent à l'eau. L'acceptation doit être constatée par ceux qui sont responsables du changement ainsi que ceux qui seront impactés par le changement. Lorsque les dirigeants ne cherchent pas à obtenir l'acceptation, ils diminuent énormément les chances pour que le changement se fasse. Les croyances et suppositions des gens agissent comme de puissants obstacles au changement et il faut les surmonter pour que le changement réussisse.

Les dirigeants d'église, en particulier les pasteurs, sont en général ceux qui sont chargés du changement dans l'église. Il serait toutefois plus avantageux pour les dirigeants d'aborder le changement de façon différente. Considérez l'approche

d'équipe. Développez une équipe et laissez-la choisir la meilleure action à prendre et comment l'exécuter. En permettant à l'équipe de faire partie du processus de prise de décision, les chances de réussir augmentent.

Une fois, j'ai eu ce que j'ai considéré être une excellente idée pour la croissance ministérielle. Heureusement, j'ai formé une équipe qui a examiné mon idée de près. Après avoir reconnu qu'elle avait un certain mérite, chaque personne a exprimé ses inquiétudes et a donné des conseils quant à la meilleure façon de s'y prendre. J'ai écouté, et au lieu d'imposer mon initiative de changement sur les autres, j'ai décidé d'établir une base de réceptivité au changement. Cela a pris plus de temps que j'ai cru. Toutefois, c'était la meilleure décision que j'ai faite.

Bâtir une équipe m'a épargné de lancer un programme qui aurait échoué. De plus, au lieu de développer un programme, j'ai investi plusieurs années à équiper des gens qui allaient plus tard bâtir et contribuer significativement à la croissance ministérielle.

Quand faudrait-il arrêter d'ajouter à l'équipe ?

Pour construire une équipe, et en particulier, embaucher du personnel ou ajouter à l'équipe ministérielle, il y a certaines choses que les dirigeants d'église ne devraient pas faire. Tandis que la liste suivante n'est pas complète, mon but de la partager est de stimuler votre pensée. De plus, bien que la liste semble simple et facile à comprendre, d'après mon observation personnelle, elle est souvent ignorée.

Quand cela prive les gens du ministère

Pendant que l'église grandit, les églises tendent à embaucher du personnel pour faire l'œuvre du ministère. Cela est à la fois imprudent et non biblique. L'œuvre du ministère n'est pas la responsabilité du personnel. Elle est la responsabilité des membres de l'église.

Lorsque l'église ajoute du personnel pour assumer la tâche du ministère, les membres du corps de l'église penseront que leur responsabilité consiste à financer le ministère et en être les bénéficiaires. Il faut que les dirigeants d'église leur fassent comprendre qu'ils sont les participants du ministère et non les consommateurs du ministère. C'est ce que Raymond Woodward a fait quand il a pris la relève du pastoralat de *Capital Community Church*, à Fredericton au Nouveau-Brunswick (Canada). À son arrivée, la congrégation s'attendait à ce que le pasteur visite les malades dans les hôpitaux. Mais Woodward a refusé de retirer le ministère du laïc. Il ne voulait pas non plus être détourné de son but d'équiper les gens. Cela a pris du temps, mais aujourd'hui, une équipe d'environ une douzaine de personnes de l'église accomplit la majorité des visites aux hôpitaux.

N'ajoutez pas à votre équipe ministérielle si cela prive les autres du ministère. En fait, ajoutez à votre personnel seulement quand un nouveau membre du ministère est capable de « démontrer qu'il augmentera actuellement le nombre de personnes qui assumeront l'œuvre du ministère. »¹⁴⁰

Quand vous ajoutez du personnel comme vous l'avez toujours fait

Le monde change rapidement. La technologie avance. Par conséquent, de nouvelles opportunités pour le ministère augmentent. Les dirigeants d'église doivent être conscients de ces changements, consentir à explorer de nouvelles possibilités ministérielles et être prêts à réévaluer les ministères en cours — vis-à-vis de la congrégation et de la communauté. Au lieu d'ajouter au personnel de la manière traditionnelle — secrétaire, pasteur adjoint, pasteur des jeunes ou des étudiants, et ainsi de suite — il vaudrait mieux ajouter un expert en technologie ou un spécialiste de vidéo/audio, surtout si vous considérez les possibilités ministérielles via Internet.

Quand un ami ou un membre de la famille a besoin de travailler

Il faut que les dirigeants fassent très attention lorsqu'ils ajoutent des amis ou des membres de la famille à l'équipe de direction de l'église. Bien qu'il existe plusieurs avantages à ajouter des amis et la famille, les dirigeants d'église doivent se rendre compte que ce n'est peut-être pas une bonne chose pour eux, et pas pour l'église non plus dans l'ensemble.

Le népotisme — favoriser la parenté et les amis proches — a détruit plusieurs ministères et églises. Tandis que cela peut-être une bonne chose d'ajouter un ami ou un membre de la famille, il n'est jamais convenable de le faire uniquement en raison de la parenté ou de la relation.

Quand il s'agit simplement d'imiter une autre église

J'ai vu cela arriver maintes fois. Cela commence généralement dans une grande église. Un moyen nouveau et créatif pour ajouter et désigner des postes se présente, et bientôt, des églises de partout dans le pays suivent l'exemple. Voici quelques-uns des plus récents changements concernant l'ajout, la désignation ou redésignation des postes : pasteur principal, pasteur enseignant, pasteur de famille, pasteur de l'apostolat, pasteur de la formation de disciples, pasteur des étudiants, pasteur catalyseur, directeur des arts créatifs, etc.

Ce n'est pas nécessairement une erreur d'imiter une autre église. Nous pouvons toujours apprendre les uns des autres. Mais ce n'est pas une bonne idée d'ajouter du personnel simplement parce qu'une autre église le fait.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons examiné certains éléments concernant la construction des équipes. Nous avons traité quelques mesures à prendre au début, telles que l'importance de commencer avec ce que vous avez. Nous avons parlé de

ce qu'il faut chercher pour choisir les membres d'équipe, à savoir le caractère au lieu de la compétence. Finalement, nous avons répondu à la question de quand il faut bâtir une équipe et quand il ne faut pas.

J'espère que vous bénéficierez de ce que nous avons partagé. Il y a encore tant à ajouter, dont une partie sera traitée dans le prochain chapitre — le développement des équipes.

7

DÉVELOPPER LES ÉQUIPES

Tout comme le fer aiguisé le fer, l'homme s'aiguisé au contact de son prochain.

Proverbes 27 : 17 (SG21)

Dans le chapitre précédent, nous avons traité la formation des équipes. Nous allons maintenant nous tourner vers le développement des équipes, le processus continu dans lequel les équipes croissent et ce que vous pouvez faire pour aider dans le processus.

Il y a tant à dire à ce sujet, mais nous allons concentrer notre attention sur deux domaines : 1) les aspects fondamentaux du développement des équipes, à savoir le développement des dirigeants ; et 2) les étapes du développement rencontrées par les équipes et le rôle de la direction aidant les équipes à passer d'une étape à une autre.

Développer les équipes en développant les gens

En développant les équipes, pensez aux dix points prioritaires suivants, qui se concentrent sur le développement des membres individuels de l'équipe.

Concentrez-vous sur le développement des dirigeants

La grande partie des positifs et des négatifs qui se passent dans le contexte des équipes proviennent du comportement des individus. De ce fait, si vous voulez améliorer ou développer davantage vos équipes, vous devez vous préoccuper du développement des membres de l'équipe.

Comme discuté précédemment, Jésus a créé des équipes au sein d'une équipe. Il a développé une équipe de soixante-dix disciples, une équipe de douze apôtres et une équipe qui comprenait Pierre, Jacques et Jean. Remarquez le modèle : Jésus plaçait l'accent sur le développement des dirigeants au sein des équipes.

Marshall Goldsmith est un coach exécutif célèbre qui reconnaît l'importance du développement continu des dirigeants. Goldsmith note qu'il a observé vingt mauvaises habitudes chez les dirigeants qui nuisent à la direction des équipes : le besoin de gagner à tout prix ; le sarcasme inutile et les remarques qui sont, à notre avis, drôles ; le besoin de montrer aux gens que nous sommes plus intelligents qu'ils ne le pensent ; le besoin de partager nos pensées négatives même quand ce n'est pas sollicité ; le besoin de détourner le blâme de nous-mêmes pour blâmer les événements et les gens de notre passé ; et ainsi de suite.¹⁴¹ Marshall maintient que ces habitudes sont nuisibles aux équipes. En les éliminant, la dynamique de l'équipe améliore considérablement.

La majorité des dirigeants ont toutefois de la difficulté à trouver des aspects qu'il faut améliorer. Vous pouvez les aider, en montrant l'exemple. Montrez la voie en pratiquant l'autoévaluation. Demandez de la rétroaction des membres de l'équipe. Demandez-leur d'identifier vos angles morts. Créez un environnement dans lequel les membres de l'équipe se sentiront à l'aise pour parler. En le faisant, vous faciliterez la création d'une culture qui fait prospérer le développement des dirigeants. Ensemble, vous pouvez vous entraider à déterminer les domaines où le changement est nécessaire et encourager les uns et les autres à faire ces changements.

Voyez les gens comme Dieu les voit

Beaucoup de dirigeants d'église hésitent à former des équipes à cause de la pénurie de dirigeants potentiels et de personnel, ainsi que la qualité des personnes disponibles. Toutefois, le problème est rarement le manque de dirigeants potentiels ; c'est plutôt que les dirigeants d'église échouent à développer les gens et à mettre en place les systèmes et les structures nécessaires pour que les équipes fonctionnent pleinement.

Il existe des dirigeants d'église qui voient les gens comme des ressources à utiliser pour accomplir leur vision et leur ministère. Mais si c'est le cas, nous empêchons les gens de devenir ce que Dieu veut qu'ils soient. Le fait de considérer les gens comme des ressources à utiliser pour accomplir notre vision et notre ministère signifie que nous finissons par chercher des gens qui correspondent à un certain critère. En revanche, si nous voyons les autres comme des dirigeants potentiels, opérant et fonctionnant selon le don et le ministère que Dieu leur a donnés, et si nous considérons que notre rôle consiste à aider les gens à développer les dons et le ministère que Dieu leur a donnés, cela offre une multitude de possibilités.

Le potentiel d'une personne ne sera pas complètement réalisé si tout ce que nous faisons est de la considérer comme une solution pour accomplir une tâche ou diriger un ministère qu'il faut accomplir. Bill Easum et Bill Tenny-Brittian, dans *Make Leaders or Make Disciples? Yes!* [Former des dirigeants ou des disciples ? Oui !], déclarent ceci :

Quand on croit que tout le monde a le potentiel d'être un dirigeant, cela change tout. Cela veut dire que vous voyez les gens comme Dieu les voit — des dons spéciaux à la création qui attendent simplement de devenir le mieux qu'ils puissent être. Cette compréhension du don de Dieu à l'humanité renforce toute forme de multiplication de direction

efficace. Si nous croyons que tout le monde est un dirigeant potentiel, un monde entier de possibilités s'ouvre pour une église.¹⁴²

J'ai récemment entendu parler d'un pasteur qui parlait d'une pénurie de dirigeants dans son église — une église avec une moyenne de six cents membres. Toutefois, le problème n'est pas le manque de dirigeants. C'est plutôt la direction qui ne s'efforce pas d'équiper et d'habiliter ceux qui sont assis sur les bancs. Rectifier le problème commence avec les dirigeants d'église qui voient les gens comme Dieu les voit. Les dirigeants potentiels se trouvent sur les bancs, mais les dirigeants ne les voient même pas.

Investissez-vous dans le processus

Le développement de la direction n'est pas une question de curriculum autant qu'il est une question d'investissement de soi. De plusieurs façons, vous êtes le curriculum, c'est-à-dire que la façon la plus efficace pour développer les autres est de passer du temps avec eux. C'est ce que Jésus faisait. Il enseignait aux disciples, mais ce n'était pas tout ce qu'il faisait ; il passait du temps avec ses disciples. Ses priorités visaient les relations, pas les programmes.

Il est difficile d'influencer les gens sans jouer un rôle actif dans leur vie. Les dirigeants d'église qui font des efforts pour garder une distance avec ceux qu'ils dirigent, et ne cherchent à les influencer que depuis le pupitre, auront du mal à développer des dirigeants. Passer du temps avec des dirigeants en croissance leur permet d'apprendre de votre exemple. Bill Easum et Bill Tenny-Brittian déclarent :

On ne forme pas des dirigeants efficaces en lisant un livre, en suivant un cours ou en obtenant un diplôme. Les dirigeants efficaces sont créés par l'expérience pratique et l'observation des actions d'un mentor qui est lui-même le curriculum principal. Comme

Jésus l'a démontré au cours de son ministère, le développement de dirigeants implique principalement du temps passé avec quelqu'un dans lequel il vaut la peine d'investir.¹⁴³

Tout en saluant les valeurs des efforts des documents de formation des dirigeants, je comprends aussi l'énorme valeur de fournir une atmosphère dans laquelle les gens sont transformés, équipés et habilités pour devenir des dirigeants qui font la volonté de Dieu. Si cette atmosphère fait lacune, il est difficile, voire impossible, de former des dirigeants de qualité en membres d'équipe efficaces.

Avec la croissance de l'église, augmente aussi le besoin de développer des systèmes dans lesquels les dirigeants potentiels sont découverts, et des systèmes dans lesquels de nouveaux dirigeants deviennent actifs dans le ministère.¹⁴⁴ Le développement des dirigeants ne doit pas reposer uniquement sur les épaules de la haute direction. Plus l'église s'élargit, plus les dirigeants ont des difficultés pour identifier les dirigeants potentiels et consacrer le temps qu'il faut pour les développer. Ainsi, plus l'église grandit, plus le processus, les systèmes et la structure deviennent essentiels.

Peu importe la taille de l'église, le développement des dirigeants doit comporter plus que la simple instruction. Il faut que quelqu'un s'investisse dans la vie des gens pour que le développement soit optimal.

Agissez de manière délibérée

Les choses importantes que vous devez faire, mais pour lesquelles vous n'avez pas suffisamment le temps, sont les choses que vous devez programmer. Les choses que vous ne programmez pas, vous ne les ferez probablement pas.

L'Écriture nous dit d'être de bons intendants de notre temps. Dans Éphésiens 5 : 16-17, Paul enseigne que nous devons bien utiliser notre temps. S'il est important de développer des dirigeants, il ne faut pas compter sur le hasard. Il faut agir de

manière délibérée, ce qui signifie que nous devons programmer du temps pour cette priorité.

Stephen Covey, dans *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, soutient que placer les priorités au premier plan est quelque chose que font les gens très efficaces.¹⁴⁵ Dans son livre, il présente les « Quatre quadrants pour gérer le temps ».¹⁴⁶ Les voici :

1. Quadrant 1 : Urgent et important (crises, problèmes urgents, délais)
2. Quadrant 2 : Pas urgent, mais important (planification, établissement des relations, préparation)
3. Quadrant 3 : Urgent, mais pas important (interruptions, activités populaires, téléphone, peut-être les courriels et messages SMS)
4. Quadrant 4 : Ni urgent ni important (futilités et travail inutile, pertes de temps, activités agréables)

Covey explique que le quadrant 2 contient des choses que nous devons faire, mais n'arrivons que rarement à faire. Pourquoi ? La raison est parce qu'elles ne sont pas urgentes.

Certains dirigeants d'église gaspillent un temps fou à faire des choses qui ne pressent pas et ne sont pas importantes (quadrant 4). Mais ce n'est pas le cas de la plupart des dirigeants. La plupart des dirigeants d'église se préoccupent des quadrants 1 et 3 ; ils gèrent les crises (choses qui sont urgentes et importantes) et sont dominés par les futilités (interruptions, appels téléphoniques, etc.)

Les dirigeants doivent consacrer la majorité de leur temps aux choses qui ne sont pas urgentes, mais très importantes. Le développement des dirigeants est extrêmement important, même s'il n'est pas urgent. Utiliserez-vous du temps et des ressources pour le quadrant 2 — les affaires non urgentes, mais importantes ? Ou, laisserez-vous les choses moins grandes gouverner votre vie ?

Développez des dirigeants dans le contexte des équipes

Il est intéressant de noter que le développement des disciples a eu lieu dans le contexte de l'équipe. Prenez l'exemple de Pierre. Quand Jésus a commencé à parler de sa mort imminente, la Bible dit : « Et Pierre, l'ayant pris à part, se mit à le reprendre. » (Marc 8 : 32) Remarquez la réponse de Jésus dans le verset 33 : « Mais Jésus, se retournant et regardant ses disciples, réprimanda Pierre et dit : Arrière de moi, Satan ! Car tu ne conçois pas les choses de Dieu, tu n'as que des pensées humaines. » Jésus a regardé les disciples et réprimandé Pierre. Ainsi, ce qui visait Pierre visait aussi les disciples.

C'était l'une des nombreuses occasions où Jésus développait des dirigeants dans le contexte de l'équipe. Par conséquent, le développement des dirigeants est de plusieurs façons le développement de l'équipe, et le développement de l'équipe est le développement des dirigeants.

Aidez les gens à découvrir leurs dons

Vous pouvez aider à développer des équipes en aidant les membres de l'équipe à découvrir et à exploiter leurs dons. Cela comprend les dons spirituels, les compétences et ainsi de suite. L'évaluation de la personnalité, telle que le profil *DISC* et le *Myers-Briggs Type Indicator* sont utiles pour aider les gens à comprendre leur personnalité ainsi que leurs choix de carrière/ministère. De plus, une compréhension des différences de personnalité améliore les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe. En plus des évaluations de la personnalité, les évaluations des dons spirituels aident aussi à développer les autres.

Le problème est rarement la pénurie des membres d'équipe potentiels ; c'est plutôt le manque du développement des dirigeants. Dieu fournit toujours ce qu'il faut. Le problème est que nous sommes souvent trop préoccupés par la réussite d'un programme que par le fait d'équiper des gens.

Laissez les gens se faire entendre

Bien que l'instruction soit avantageuse et nécessaire, les gens n'apprennent pas seulement par l'instruction. Ils ont besoin d'être encouragés à poser des questions. Ils ne veulent surtout pas entendre dire : « Faites-le simplement parce que je vous le dis ». En tant que dirigeants d'église, nous ne devons jamais nous servir de notre position ou du pupitre pour forcer les gens à se taire. Au contraire, nous les laissons réfléchir à ce qui est dit, poser des questions et concrétiser le changement à respecter.

Les dirigeants d'église doivent délibérément donner la parole aux gens. Juste parce que quelqu'un peut avoir une différente opinion, et veut l'exprimer, ne signifie pas que cette personne ne vous respecte pas. En outre, non seulement il faut que les dirigeants permettent aux gens de parler, il faut aussi qu'ils encouragent les autres à exprimer leurs différences d'opinions.

Toutefois, les gens ne prendront pas la parole s'ils ne se sentent pas à l'aise. Dans l'histoire de l'empereur qui ne portait pas de vêtement, ses sujets ne lui disaient pas la vérité. La raison était parce qu'ils avaient peur de perdre leur emploi ; l'empereur avait créé une culture dans laquelle les gens n'étaient pas encouragés à prendre la parole.

Permettre aux gens de se faire entendre n'est pas seulement une bonne chose pour le développement des gens, mais cela pourrait aussi faciliter le développement de la haute direction. Le fer aiguisé le fer.

Laissez les autres prendre l'initiative

Jésus a d'abord enseigné à ses disciples, ensuite il les a envoyés exercer le ministère. Après avoir connu des réussites et des échecs, les disciples sont rentrés pour recevoir davantage d'instructions. Si les disciples n'avaient pas eu la chance de diriger, il est vraisemblable que leur développement aurait été freiné.

En suivant l'exemple de Jésus, les douze disciples ont habilité sept hommes qui avaient une bonne réputation et étaient remplis du Saint-Esprit et de sagesse, pour superviser la distribution de la nourriture. L'Écriture révèle que deux de ces hommes, Étienne et Philippe, exécutaient déjà les œuvres du ministère au-delà de l'administration et de la surveillance des besoins. Il est très probable que la croissance de leur ministère était le résultat du développement qu'ils ont expérimenté lorsqu'on leur permettait de diriger.

Si vous voulez développer des équipes, développez des dirigeants. Si vous voulez développer des dirigeants, laissez les dirigeants potentiels diriger.

Donnez place à l'échec

Un environnement sûr ne fait pas qu'encourager les gens à parler, il leur donne aussi l'opportunité de se tromper pendant qu'ils essaient de faire de leur mieux. Darrell Johns, le pasteur de l'église *Atlanta West* à Atlanta en Géorgie, m'a dit qu'un dirigeant lui a demandé : « Et si j'échoue ? »¹⁴⁷ Comme réponse, il a dit : Si tu échoues, admets-le et rectifie-le. » Johns dit : « Si vous échouez, nous voulons avoir un environnement sûr dans lequel nous ne vous détruisons pas. Nous voulons vous aider à vous améliorer autant que possible. »

Certains dirigeants d'église sont si déterminés à faire les choses à la perfection qu'ils ne peuvent pas permettre la chance qu'une personne échoue. Ces dirigeants cherchent plus à impressionner le public qu'à développer des gens. Lorsque le développement des autres devient la priorité, les dirigeants laisseront les gens commettre des erreurs.

J'ai entendu des dirigeants d'église dire : « Mais ils ne le feront pas aussi bien que moi. » J'ai aussi vu des dirigeants, bien qu'ils ne le diraient peut-être jamais, agir de manière à faire croire qu'ils pensent la même chose. Et ils ont souvent raison — ils pourraient le faire mieux. Mais le but est-il la perfection ou le fait d'équiper des gens ? Cela n'implique pas

que l'excellence n'est pas importante. Nous devrions toujours donner le meilleur de nous-mêmes. Toutefois, il nous faut nous en tenir à nos priorités. Le développement des gens devrait l'emporter sur la perfection.

Soyez quelqu'un qui encourage

Tout le monde fait des erreurs. Vous faites des erreurs. Les membres de l'équipe font des erreurs aussi. La question est « Quelle sera votre réaction ? »

La manière dont vous réagissez aux fautes des autres aura un impact énorme sur le développement des gens. Serez-vous autoritaire ? Condescendant ? Allez-vous leur en tenir rigueur et leur rappeler des erreurs passées ? Ou pardonnerez-vous ? Serez-vous compréhensif ? Aiderez-vous les gens à se relever en les encourageant à réessayer ?

Je voudrais vous défier à être quelqu'un qui encourage. Pas de doute, vous en avez besoin. Les autres aussi, surtout après avoir échoué. Par ailleurs, les équipes sont plus fortes et fonctionnent plus efficacement quand les membres sont encouragés.

Josué est un exemple d'un dirigeant qui a commis des erreurs. Ses erreurs ont créé un besoin d'encouragement dans sa vie. Heureusement, Moïse a répondu à son besoin d'encouragement.

En tant que dirigeant, la première erreur de Josué (il avait auparavant dirigé les enfants d'Israël à la bataille) a été commise quand Moïse est descendu du mont Sinaï. Aaron et Hur avaient été laissés en charge. Aaron, cédant à la pression des gens, avait construit un veau d'or pour que les gens l'adorent. Au son de l'adoration, Josué a dit à Moïse : « Il y a un cri de guerre dans le camp. »¹⁴⁸ Mais Moïse, connaissant la différence entre le cri de guerre et les sons d'adoration, a dit : « Ce n'est ni un cri de vainqueurs, ni un cri de vaincus ; ce que j'entends, c'est la voix de gens qui chantent. »¹⁴⁹

C'est la première fois que Josué est cité dans l'Écriture. C'est aussi la première fois qu'il est dit que Josué a commis une erreur. Ce qui est intéressant est que Josué n'est pas allé avec Moïse pour confronter Aaron et le peuple. Il est plutôt entré dans sa tente et n'en est pas sorti.¹⁵⁰

La deuxième fois qu'il est dit que Josué a pris la parole se trouve dans Nombres 11 : 27-29. Une crise de direction a surgi dans le camp ; Eldad et Médad prophétisaient. Josué a dit à Moïse : « Moïse, mon seigneur, empêche-les ! » Mais au lieu de discipliner Eldad et Médad, Moïse a corrigé Josué. Eldad et Médad n'ont pas commis de faute ; Josué avait tort. Encore une fois, Josué s'est trompé.

La troisième fois que Josué est mentionné dans l'Écriture est quand les douze espions sont retournés de leur exploration du pays. Caleb était le premier à parler. Il a parlé en faveur de leur entrée dans le pays et d'en prendre possession. Josué a cependant gardé le silence. Les dix espions avec un compte-rendu négatif ont alors pris la parole. Et seulement après que leur négatif rapport ait irréversiblement démoralisé les enfants d'Israël, Josué avait quelque chose à dire. Mais, à ce moment-là, c'était trop tard. Au moment où il aurait dû vite parler, il était resté silencieux.

Il semble que Josué manquait d'assurance à cause de ses erreurs. Les dirigeants qui manquent d'assurance nuisent à l'efficacité des équipes, comme on peut le voir dans le refus de Josué de parler en faveur de l'entrée dans la Terre promise et d'en prendre possession.

Dieu, prévoyant le jour où Josué sera le dirigeant principal, a enclenché des moments variés où Josué serait encouragé. Dans Nombres 27 : 18-20, Dieu ordonne à Moïse de transférer le pouvoir : « Prends Josué, fils de Nun, homme en qui réside l'Esprit ; et tu poseras ta main sur lui. Tu le placeras devant le sacrificateur Éléazar devant toute l'assemblée, et tu lui donneras des ordres sous leurs yeux. Tu le rendras participant de ta dignité, afin que toute l'assemblée des enfants d'Israël l'écoute. »

Dans Deutéronome 1 : 38, Dieu charge Moïse d'encourager Josué : « Josué, fils de Nun, ton serviteur, y entrera ; fortifie-le, car c'est lui qui mettra Israël en possession de ce pays. »

Dans Deutéronome 3 : 28, Dieu dit à Moïse : « Donne des ordres à Josué, fortifie-le et affermis-le ; car c'est lui qui marchera devant ce peuple et qui le mettra en possession du pays que tu verras. »

Dans Deutéronome 31 : 7-8, Moïse dit à Josué, devant tout Israël : « Fortifie-toi et prends courage, car tu entreras avec ce peuple dans le pays que l'Éternel a juré à leurs pères de leur donner, et c'est toi qui les en mettras en sa possession. L'Éternel marchera lui-même devant toi, il sera lui-même avec toi, il ne te délaissera point, il ne t'abandonnera point ; ne crains point, et ne t'effraie point. »

Dans Deutéronome 31 : 23, Dieu dit à Josué : « Fortifie-toi et prends courage, car c'est toi qui feras entrer les enfants d'Israël dans le pays que j'ai juré de leur donner ; et je serai moi-même avec toi. »

J'ai pris le temps de détailler le besoin d'encouragement de Josué. Je l'ai fait délibérément. Je crois qu'il s'agit de l'un de nos plus grands besoins. Nous faisons tous des erreurs ; ainsi, nous avons tous besoin d'encouragement.

Il y a de fortes chances pour que vous, comme Moïse, ne compreniez pas complètement l'impact que vous avez sur ceux que vous dirigez. Vos paroles ont une importance bien plus grande que vous ne l'imaginez. Il est probable que vous ne compreniez pas vraiment comment un tout petit encouragement peut aider à façonner la vie des autres.

Dieu devait demander à Moïse d'encourager Josué. Il ne devait pas lui dire de corriger Josué. Demandez-vous ceci : « Suis-je comme Moïse — rapide pour corriger, mais lent pour encourager ? » Votre réponse pourrait indiquer si vous développez les gens de bonne manière ou non.

Les phases du cycle de vie des équipes

Une fois qu'une équipe est choisie, elle commence à passer par des étapes du cycle de vie. Les phases du cycle de vie d'une équipe lorsqu'elle est sur le point de devenir une équipe performante sont : la formation, la construction, l'adaptation et l'exécution.¹⁵¹ Chaque étape contient des crises de développement différentes, qui doivent être abordées correctement avant que l'équipe puisse avancer à la phase suivante. Ainsi donc, comprendre les phases du cycle de vie peut faciliter le développement des équipes.

Voici une brève description de chaque phase :¹⁵²

La formation

La phase de formation se fait au moment où les gens se rassemblent d'abord en tant qu'équipe. Au début, ils sont polis et leur attitude envers les uns et les autres est positive. La conversation est plutôt exploratoire pendant que les membres essaient de se découvrir mutuellement ainsi que découvrir le travail à faire. Certains peuvent être inquiets, se demandant quel rôle ils joueraient. D'autres peuvent être simplement enthousiastes et pleins d'anticipation quant à la tâche future.

Dans l'ensemble, l'objectif de cette phase de formation est de garder les choses simples, d'éviter les controverses et d'appartenir le mieux possible. Afin d'avancer à la phase suivante, les membres de l'équipe doivent être disposés à aller au-delà du « réconfort des sujets non menaçants qui risquent de provoquer des désaccords ».¹⁵³

La construction

En entamant la phase de construction, les membres de l'équipe commencent à assumer davantage leur travail et leur rôle. Tout en essayant de s'organiser pour la tâche du groupe, les conflits surgissent. La cause principale pour le désaccord est les relations personnelles entre les membres. Tous

les membres ont leurs propres idées concernant la méthode de faire les choses, et derrière ces idées, il y a les motifs personnels. Pendant que les membres de l'équipe confrontent les idées de chacun, parfois poliment et parfois impoliment, les conflits surgissent. Les membres ont du mal à accorder et à façonner leurs sentiments, idées, attitudes et croyances entre eux.

De plus, une ou plusieurs des choses suivantes peuvent arriver durant la phase de construction :

- Les membres cherchent à se positionner (surtout si les rôles ne sont pas clairement définis) ;
- Certains membres peuvent essayer de dominer ;
- Certains se sentent accablés ;
- La plupart d'entre eux ne sont pas sûrs des objectifs ;
- Certains peuvent commencer à mettre en question le but de l'équipe ;
- Certains peuvent commencer à mettre en question la compétence du dirigeant ; et
- Des cliques et des bandes commencent à se former pendant que les membres cherchent des partenaires qui pensent comme eux.

Beaucoup d'équipes échouent pendant la phase de construction. Ceux qui réussissent et avancent à la phase suivante « doivent passer de la mentalité qui examine et éprouve, à la mentalité qui cherche à résoudre les problèmes. »¹⁵⁴

L'adaptation

Les équipes qui avancent progressivement à la phase d'adaptation sont susceptibles de connaître un chevauchement entre la construction et l'adaptation. Cela arrive généralement avec l'ajout des nouvelles tâches alors que les membres sont obligés de s'ajuster en fonction. La phase d'adaptation devient plus prononcée quand la confiance s'améliore. Le niveau de confiance augmente alors que les membres arrivent à résoudre

les différences, apprécient les points forts mutuels et amplifient la communication.

Durant la phase d'adaptation, les membres de l'équipe s'engagent fortement au but général de l'équipe. Les objectifs de l'équipe sont précisés, et les détails du travail sont rendus clairs. Finalement, avec un plus fort sentiment qu'ils sont une équipe, les membres demanderaient plus facilement de l'aide et donneraient et recevraient de la rétroaction constructive les uns aux autres.

L'exécution

La quatrième phase du cycle de vie d'une équipe est l'exécution. Les équipes dans la phase d'exécution connaissent l'interdépendance dans les relations personnelles. Les membres de l'équipe sont capables de travailler seuls, ainsi qu'avec les autres. Les tensions entre les membres cessent. Les membres s'entendent vraiment bien et s'entraident. De plus, les membres sont fiers de faire partie de l'équipe.

L'équipe vise à accomplir le but ou les tâches en cours, et les membres de l'équipe travaillent dur pour réaliser la vision commune de ce but ou des tâches. Les structures et les systèmes qui ont été mis en place pour faciliter la réalisation des buts et des tâches fonctionnent au maximum d'efficacité et de productivité. La synergie est un évènement naturel au sein de l'équipe, alors que l'équipe devient plus grande que la totalité de ses membres. Finalement, l'équipe est très consciente de sa stratégie — pourquoi elle fait ce qu'elle fait.

La direction et les cycles de vie des équipes

Ne vous attendez pas à ce que les équipes avancent directement à la phase d'exécution une fois qu'elles sont formées. Mais attendez-vous plutôt à ce que les équipes passent par les phases de construction et d'adaptation de leur cycle de vie.

En tant que dirigeant, vous pouvez aider les équipes à résoudre les problèmes et avancer d'une phase à l'autre. Pour ce faire, vous aurez besoin de changer votre approche pour répondre aux besoins de la phase actuelle du cycle de vie. La section suivante souligne quelques aspects que vous pouvez considérer en tant que dirigeant.

La direction et la phase de formation

D'ordinaire, la phase de formation est de courte durée, mais elle est néanmoins nécessaire. Pendant la phase de formation, un dirigeant joue un rôle dominant au sein de l'équipe, orientant l'équipe et établissant des objectifs clairs à la fois pour l'équipe et pour les membres individuels. Le dirigeant doit être prêt à répondre aux questions par rapport aux buts, objectifs et attentes, mais doit faire attention de ne pas submerger l'équipe avec trop de détails. Le dirigeant devrait aussi comprendre que certains membres voudront discuter du déroulement du processus, mais d'autres seront frustrés par de telles discussions et voudront se lancer dans la réalisation des objectifs de l'équipe. Finalement, le dirigeant peut se révéler utile dans le développement de l'équipe en s'assurant que les membres se connaissent et en encourageant les membres réservés à parler.

La direction et la phase de construction

Tandis qu'une équipe peut, dans certains cas, connaître la phase de formation pendant une courte durée, dans d'autres cas, une équipe ne sort jamais de l'étape de construction. Certains dirigeants sont tentés d'étouffer toutes sortes de conflits pendant cette phase. Toutefois, cela pourrait résulter en une équipe hypocrite, une équipe qui a l'air d'être une équipe, mais ne fonctionne pas complètement en tant que telle. Une meilleure approche serait d'aider une équipe à traverser la phase de construction, en s'assurant que le conflit ne dégénère pas.

Que peut faire un dirigeant pour aider une équipe à naviguer durant la phase de construction ? Considérez les choses suivantes :¹⁵⁵

- Établissez des procédés et une structure ;
- Établissez la confiance et une bonne relation entre les membres de l'équipe ;
- Réglez les conflits rapidement s'ils surviennent ;
- Apportez un soutien, particulièrement aux membres qui manquent d'assurance ;
- Demeurez positif et ferme face aux défis de votre direction ou de l'objectif de l'équipe ;
- Expliquez l'idée de « la formation, la construction, l'adaptation et l'exécution », pour que les gens comprennent pourquoi les problèmes arrivent, et pour qu'ils voient que les choses s'amélioreront dans l'avenir ;
- Quand c'est propice, entraînez les membres de l'équipe à devenir sûrs d'eux et à résoudre les conflits ;
- Utilisez les indicateurs psychométriques tels que *Myers-Briggs* pour aider les gens à apprendre les différents styles de travail et points forts.

La direction et la phase d'adaptation

Durant l'étape de l'adaptation, le rôle du dirigeant consiste surtout à faciliter. Le dirigeant devrait s'efforcer de maintenir un équilibre entre la concentration sur les membres de l'équipe (les gens) et l'accomplissement des objectifs de l'équipe (le travail). Le dirigeant devrait de même comprendre que si les comportements d'adaptation deviennent trop forts et que la dissidence saine et le désaccord cessent d'exister, l'équipe en souffrira. Les équipes risquent de perdre leur créativité. La créativité requiert le conflit. Ainsi, le dirigeant devrait comprendre qu'un environnement sûr est celui qui permet

aux membres d'être eux-mêmes, au lieu de devenir comme les autres.

La direction et la phase d'exécution

Une fois que l'équipe fonctionne bien, le dirigeant devrait lâcher le plus possible. Dans cette phase d'exécution, le dirigeant devrait se concentrer principalement sur la vision globale. De plus, il devrait déléguer les tâches et les projets tout en comprenant que l'équipe n'a plus besoin d'instruction ou d'aide comme dans les phases précédentes. Finalement, le dirigeant devrait comprendre que les changements de direction, des membres d'équipes ou d'autres circonstances pourraient causer l'équipe à retourner à la phase de construction. Malheureusement, certaines équipes n'atteignent jamais l'étape d'adaptation ou d'exécution. Pour celles qui y arrivent, cela prend du temps.

Conclusion

Les dirigeants devraient pratiquer la vertu de la patience. Le développement des équipes comprend la croissance dans plusieurs domaines. Les dirigeants qui cherchent à développer des équipes devraient aussi considérer de faire ce qui suit :

1. Compte tenu des descriptions ci-dessus, identifiez la phase présente du cycle de vie de votre équipe.
2. Envisagez votre rôle pour aider l'équipe à avancer vers la phase d'exécution.
3. Continuez d'évaluer la phase où l'équipe se trouve dans son cycle de vie et ajustez votre comportement et votre façon de diriger en conséquence.

8

TRAVAILLER AVEC LES ÉQUIPES

*... bien coordonné et formant un solide assemblage,
tire son accroissement selon la force qui convient à
chacune de ses parties...*

Éphésiens 4 : 16

Paul Chappell, dans *Leaders Who Make a Difference* [Les dirigeants qui font une différence], partage cette histoire :¹⁵⁶

En 1988, la fête du centenaire de Bruno, une petite ville dans le Nebraska, était une incroyable démonstration de la force [des équipes]. Sept ans plus tôt, Herman Ostry avait acheté une ferme qui avait une grange, à moins d'un kilomètre en dehors de la ville. En 1988, lorsque le sol de la grange était recouvert d'eau, environ un mètre, à cause de l'inondation du printemps, Herman a décidé qu'il était temps de déplacer la grange à un endroit plus élevé. Le devis des déménageurs professionnels estimé à 1 500 dollars était trop cher, aussi Mike, le fils de Herman, a élaboré un autre plan. Il a estimé que la grange devait peser presque 8 tonnes. Si 340

personnes portaient chacune 23 kg, elles pourraient tout simplement porter la grange à son nouvel emplacement ! Mike a construit une grille en acier tout autour de la grange avec des poignées pour les porteurs. Le 30 juillet, plus de 4 000 personnes venues de onze états observaient les 344 personnes porter la grange sur une distance de 36 mètres. Au bout de quelques minutes, la grange était placée sur sa nouvelle fondation. Ce qu'une personne seule n'aurait jamais réussi à accomplir, 344 personnes étaient capables de le faire ensemble.

On peut s'attendre à des choses extraordinaires quand on travaille avec une équipe. Cela n'arriverait peut-être pas tout de suite — l'équipe traverse sans doute les phases du cycle de vie de la formation, la construction et l'adaptation avant d'arriver à la phase de l'exécution — mais quand cela arrive, attendez-vous à quelque chose de merveilleux. Ensemble, vous produirez des choses que seuls, vous n'arriveriez jamais à faire.

Le résultat ou l'avantage des équipes, ce que les équipes sont capables d'accomplir, l'emporte sur les difficultés et le travail endurés pour former une équipe. Les dirigeants ne doivent pas l'oublier. À cause du temps qu'il faut pour former, développer et travailler avec les équipes, plusieurs dirigeants préfèrent faire le travail eux-mêmes. Mais, tandis qu'il peut paraître plus facile et plus rapide de faire les choses vous-même, au lieu de prendre le temps pour investir dans la construction, le développement et le travail avec une équipe, à la longue, cela peut nuire à l'organisation que vous dirigez. L'église bénéficie lorsque les équipes participent. De plus, les dirigeants ne réaliseront jamais seuls ce qu'une équipe pourrait faire. Ainsi donc, les dirigeants décident le type de dirigeant qu'ils veulent être — celui qui accomplit peu ou celui qui accomplit beaucoup — en consentant à travailler avec les équipes.

Le style de direction influence votre façon de travailler avec les équipes

Êtes-vous prêts à travailler avec les équipes, de faire partie d'une équipe ? Ou agissez-vous comme si l'équipe vous appartient ? Croyez-vous que le rôle des membres de l'équipe consiste à vous aider à accomplir vos objectifs, votre vision et votre ministère, alors que vous leur dites comment le faire ? Votre style de diriger a un effet sur votre façon de travailler avec les équipes.

Les dirigeants entrepreneuriaux

Il existe des styles de direction et des modèles différents parmi les dirigeants d'église. L'un des styles les plus populaires, surtout parmi ceux qui sont considérés être des dirigeants réussis par plusieurs, est la direction entrepreneuriale. Il y a beaucoup de bonnes choses à dire sur les dirigeants entrepreneuriaux. Par exemple, ce sont des personnes pleines d'initiative, elles sont indépendantes, et ne se contentent pas du statu quo. En fait, non seulement les dirigeants entrepreneuriaux « ne sont pas satisfaits par les créations d'autres, mais aussi, ils sont bientôt insatisfaits par ce qu'ils ont aidé à créer. »¹⁵⁷

Les dirigeants entrepreneuriaux ont aussi le don d'inspirer les autres à se connecter à une grande vision. Lorsqu'ils parlent de ce qu'ils sont appelés à faire, c'est comme si c'était une obligation morale. Les dirigeants entrepreneuriaux prennent des risques ; ils voient des opportunités là où les autres voient des obstacles. Parce qu'ils sont disposés à faire ce que les autres refusent de faire, ils sont capables d'accomplir ce que les autres font rarement. Ces traits sont prometteurs pour implanter des églises ou pour des projets qui visent à redresser une église — deux choses qui rendent souvent un dirigeant d'église célèbre.

Les défis

Bien que les dirigeants entrepreneuriaux soient souvent bien vus et considérés comme experts ou autorités à cause de ce qu'ils arrivent à faire marcher, il existe des inquiétudes majeures quant à ce style de diriger. Les dirigeants entrepreneuriaux jouent souvent le jeu de la comparaison — se comparer aux autres pour voir s'ils sont aussi bons qu'eux ou ont réussi comme eux. De plus, ils trouvent souvent leur identité de dirigeant ou de pasteur en comparant leur rendement avec celui de leurs collègues au lieu de rester dans leur appel. Ce faisant, les dirigeants entrepreneuriaux placent souvent les attentes extra bibliques sur eux-mêmes et sur les autres, afin d'assurer la réussite.¹⁵⁸

Le plus grand tort serait peut-être que les dirigeants d'entreprise fonctionnent constamment avec la mentalité « il faut que cela arrive ». Selon le principe biblique, nous ne sommes pas appelés à faire arriver les choses. Nous sommes appelés à être fidèles. La croissance de l'église appartient à Dieu. C'est son travail, son Église, son peuple. Les dirigeants entrepreneuriaux ont toutefois du mal à lâcher prise et à laisser Dieu agir.

Propriétaire ou membre d'équipe

En ce qui concerne les équipes, les dirigeants d'entreprise ont tendance à se prendre pour les propriétaires des équipes au lieu de se comporter comme les membres d'équipes. Ils pensent que les dirigeants commandent et les membres obéissent ; que les dirigeants décident la voie et les membres suivent ; que les dirigeants imposent la vision et proposent la pensée stratégique pendant que tous les autres s'occupent des banalités. Mais en réalité, les gens ne sont pas des moyens pour accomplir le travail et le ministère du dirigeant d'église ; les gens ne sont pas des outils à utiliser. Le but du dirigeant d'église ne devrait pas consister à rallier les gens à la vision, à l'appel et au ministère du dirigeant. Il s'agirait d'aider les autres à découvrir leur

appel et leur ministère, ainsi que de rallier les gens à la vision et au but communs.

Rallier les gens à soi — c'est-à-dire la vision, l'appel et le ministère du dirigeant — est égoïste. Orienter les choses vers vous-même n'a jamais fait partie du plan de Dieu pour la direction. Dieu n'a jamais prévu qu'un dirigeant appelle les autres à servir la vision, l'appel et le ministère du dirigeant. Son plan est que les dirigeants servent les autres. Un moyen pour savoir de quel côté vous vous penchez est de vous demander : « Quand les choses vont mal, est-ce que je le prends personnellement ? » Pensez-vous : « Pourquoi me feraient-ils une telle chose ? » Si vous répondez « oui », vous feriez mieux de changer votre philosophie de la direction. Vous pouvez vouloir être le centre du ministère, au lieu que Dieu en soit le centre. Cela est un défi constant avec les dirigeants entrepreneuriaux, car ils essaient souvent de porter les fardeaux que Dieu n'a pas prévu qu'ils portent.

Un cas biblique contre la possession des équipes

L'idée de l'autorité de Paul est souvent mal interprétée. Il n'a pas enseigné l'autorité hiérarchique ; et il ne l'a pas démontrée dans ses actions non plus. Ses enseignements sur l'autorité sont profondément ancrés dans le discours père-mère de la période du second Temple ainsi que dans les traditions éducatives du judaïsme.¹⁵⁹ « En tant que tels, les concepts et les exemples de Paul sur la direction étaient essentiellement opérationnels plutôt que hiérarchiques. »¹⁶⁰ Son objectif principal n'était pas de garder la dépendance, mais d'encourager la croissance et l'habilitation des autres.

Paul suivait le modèle de direction de Christ. Jésus était crucifié en faiblesse (II Corinthiens 13 : 4), « a déconstruit la hiérarchie, et a proclamé un message de grâce ».¹⁶¹ Kathy Ehrensperger déclare :

Pour être authentiques, les dirigeants chrétiens doivent incarner ces valeurs différentes et démontrer leur message par leur mode de direction. L'utilisation du pouvoir est inférieure au but de l'habilitation. Dans ce contexte, l'idée que la direction implique le pouvoir sur les autres disparaît et les tensions entre la direction et les serviteurs s'évaporent.¹⁶²

Paul agissait à partir « d'une forme juive d'autorité parentale pour gouverner les églises qu'il a fondées tout en se comportant comme leur serviteur. » Même s'il lui arrivait parfois de donner des ordres, en général, Paul donnait des conseils.¹⁶³

Pourquoi certains dirigeants d'église ont-ils du mal à comprendre le concept de la direction de Paul qui n'était pas hiérarchique, mais plutôt orientée vers le service ? Un de mes mentors a suggéré que peut-être ils étaient exposés à de mauvais exemples de direction par leurs pères. Cela paraît être souvent le cas, puisque certains dirigeants préféraient rappeler aux autres leur position d'autorité au lieu d'adopter une attitude de serviteurs.

Tenir les gens redevables

Et si on tenait les gens redevables ? Si le dirigeant n'institue pas un système de récompense ou utilise la contrainte, que pourrait-il faire pour que les gens restent concentrés sur les tâches en cours ? Ou mieux encore : Pourquoi les dirigeants pensent-ils qu'il faut tenir les gens redevables afin d'effectuer leur travail ? Quelle est la croyance profonde qui incite le besoin de redevabilité ?

Est-ce parce qu'on ne peut pas faire confiance aux gens de faire ce qu'on veut qu'ils fassent ? Est-ce parce que les gens n'arrivent pas à honorer leurs engagements ? Quelle en est la raison ? Est-ce parce qu'ils sont fainéants et irresponsables — ou pire,

qu'ils ont l'intention de faire du mal ? Comment avez-vous décidé que les gens ne sont pas dignes de confiance ?¹⁶⁴

Les dirigeants qui attachent beaucoup d'importance à la nécessité de la redevabilité devraient se demander : « Que s'est-il passé dans mon passé pour me faire croire que, si l'occasion se présente, la plupart des gens me feront du tort ? Qu'est-ce qui me fait penser qu'on ne peut pas faire confiance aux gens ? Si vous êtes le genre de dirigeant qui croit qu'il faut tenir tout le monde redevable, je voudrais vous demander : « Avez-vous la preuve pour soutenir votre croyance que les gens rateront la date limite, louperont leurs objectifs et seront négligents si vous ne les surveillez pas ? »¹⁶⁵

L'évidence montre le contraire — les gens veulent contribuer. Ils sont disposés à travailler dur. Ils se sentent mieux lorsqu'ils participent à des objectifs convenus. Donc, pourquoi les dirigeants réclament-ils la redevabilité ?

Laissez-moi vous poser une autre question : s'il est vrai que les gens veulent contribuer et travailler dur, pourquoi ne sont-ils parfois pas fiables ? W. Edwards Deming, le père du mouvement de la qualité, propose une possible réponse. Selon Deming, 80 % de la non-performance sont liés aux défaillances du système, et non pas du manque d'engagement ou de désir.¹⁶⁶ De plus, les deux raisons principales du manque de passion sont l'injustice distributive (attribution inégale des ressources) et l'injustice procédurale (prise de décisions et procédés injustes ou opaques).¹⁶⁷

Dans le contexte de l'église, la raison pour laquelle les gens ne réalisent pas de performance optimale, ou paraissent déga-gés ou démunis de passion, est parce qu'il y a une défaillance de fonctionnement dans l'église. La justice est le problème — des décisions injustes qui ne sont bénéfiques que pour quelques personnes privilégiées, des décisions faites secrètement, et ainsi de suite. Lorsque les membres de l'équipe voient l'injustice

distributive (attribution inégale des ressources) et l'injustice procédurale (prise de décisions et procédés injustes ou opaques), cela les démoralise. Si les équipes ne fonctionnent pas au niveau de la performance attendue, au lieu de reprocher les gens, les dirigeants devraient d'abord se regarder dans le miroir.

La carotte et le bâton

Considérez le scénario suivant : vous voulez augmenter la présence du dimanche et faire connaître l'église. Vous incitez les membres à inviter des gens à l'église. Vous le faites en offrant un bon-cadeau de 50 \$ à la personne qui emmène le plus d'invités. Quelques membres emmènent quelqu'un, mais la majorité ne le fait pas. Vous n'êtes même pas sûrs si la majorité des gens ont invité quelqu'un. Les résultats vous étonnent ? Je ne le pense pas. Pourquoi pas ? Parce que « nous savons que les incitations et les bonus ne sont pas un moyen sain ou fiable pour motiver les gens de manière optimale. Les carottes ne marchent tout simplement pas. »¹⁶⁸

Or, nous savons que les gens devraient participer davantage à l'évangélisation. Aussi, nous prêchons sur l'importance de gagner les âmes. Nous prêchons sur l'engagement. Nous prêchons contre le fait d'être si préoccupé par les choses de ce monde qu'on n'a pas le temps pour faire une différence dans notre monde. Nous rappelons aux dirigeants qu'ils sont les exemples pour le reste du troupeau. Certains d'entre nous iront jusqu'à dire aux gens que s'ils ne gagnent pas les âmes perdues, ils ne peuvent plus diriger. Nous instituons des formes de redevabilité différentes en espérant que les gens fonctionnent à un haut niveau de performance. « Le côté insidieux de la redevabilité [toutefois], est qu'elle encourage l'utilisation de la pression pour forcer les gens à faire ce qu'ils veulent probablement déjà faire, à savoir réussir. »¹⁶⁹

Voyez-vous la tendance ? Nous nous servons des incitations, mais si ces dernières ne marchent pas, nous avons recours au bâton. Et « la seule technique de motivation traditionnelle qui

sabote plus qu'une carotte pour la motivation optimale, c'est le bâton. »¹⁷⁰ Le problème est que les dirigeants ne comprennent pas l'effet à court terme qui sape que sont les carottes (incitations, récompenses concrètes), alors quand ces pots-de-vin ne marchent pas, les dirigeants déduisent que c'est la faute de la personne et mettent en place les mesures de redevabilité – le bâton. »¹⁷¹

Et si, au lieu de croire que vous devez tenir les membres de l'équipe redevables, vous changez de croyance. Et si vous pensez que les gens veulent vraiment réussir ? Dans ce cas, que feriez-vous de différent ? Quelles décisions prendriez-vous ? Comment agiriez-vous ? Est-ce possible que vous vous concentriez davantage sur le « comment le faire » au lieu du « il faut faire » ?

Graviter autour de l'objectif commun

Beaucoup de gens croient que la responsabilité des membres est de suivre le dirigeant. Nous l'avons appris pendant notre enfance en jouant à « Suivez le chef ». Mais suivre le chef ne veut pas dire que les membres doivent graviter autour des dirigeants. Les membres ainsi que les dirigeants doivent tourner autour de l'objectif principal de l'organisation. Tant que le dirigeant gravite autour du but principal, les membres doivent suivre le dirigeant. Mais si le dirigeant cesse de graviter autour du but principal de l'organisation, le partisan n'est plus obligé de suivre. Au contraire, il faut qu'il continue de tourner autour du but principal de l'organisation.

L'objectif est plus grand que n'importe quelle personne en particulier. Paul a dit : « Soyez mes imitateurs, comme je le suis moi-même de Christ. » (I Corinthiens 11 :1) Si Paul avait cessé d'imiter Christ, cela aurait été une erreur de continuer à suivre son exemple. L'objectif a la suprématie sur une personne. En tant que dirigeants d'église, nous ne désirons pas motiver les

gens à nous suivre, mais à les faire graviter avec nous autour des valeurs et des objectifs principaux du royaume de Dieu.

Il y a un grand avantage à graviter autour du but commun. « Lorsqu'un but commun guide tant le dirigeant que le membre, le contrôle bascule du dirigeant à l'objectif même ; nous n'avons pas besoin de permission pour agir de façon à faire avancer l'objectif. »¹⁷² Les gens sont habilités quand ils gravitent autour des buts principaux d'une organisation au lieu de graviter autour du dirigeant.

Lorsqu'on se concentre sur le but commun, les dirigeants n'ont plus à se préoccuper d'eux-mêmes. La réussite ne dépend pas du charisme du dirigeant ou de son extraordinaire compétence de diriger ; elle dépend plutôt de la clarté de l'objectif et de l'alignement avec ce dernier.

La clarté des buts

Il existe des principes d'organisation généralement reconnus et s'ils ne sont pas respectés, l'équipe aura des problèmes pour accomplir son objectif. Un tel principe concerne la clarté des buts. Si la clarté fait défaut, l'équipe aura du mal à atteindre un fonctionnement optimal. Les recherches ont trouvé que 80 % des conflits au sein d'une équipe sont causés par les buts nébuleux.¹⁷³

Les objectifs fournissent la base pour qu'une équipe ou une organisation soit efficace. Qu'on les appelle « valeurs partagées » ou « vision partagée », il s'agit d'un sens du devoir que l'équipe partage. Les buts fournissent une concentration et une direction claires pour l'équipe, une compréhension de la situation actuelle, et ils unifient les membres de l'équipe.¹⁷⁴

Malheureusement, beaucoup de gens ne savent pas exactement quels sont les objectifs de l'organisation.

Si l'objectif n'est pas clair et stimulant, ne vous attendez pas à ce que les gens consentent à participer pleinement ou à offrir des ressources. Au lieu d'un intérêt commun, les gens chercheront leur propre intérêt. Il y aura un manque d'engagement et d'effort. Probablement, les membres de l'équipe travailleront seuls, partageant rarement les informations et ne proposant pas leur aide. Les membres de l'équipe ne soutiendront pas les autres membres. Ils ne contribueront pas équitablement au progrès de l'équipe.

Les dirigeants sont responsables de la clarté des buts, des objectifs et des valeurs fondamentales. La clarté de la mission ou de la raison d'être de l'équipe est le premier principe du travail d'équipe.

Le seul élément le plus important de la réussite d'une équipe est une tâche claire, commune et convaincante. La puissance de l'équipe émane de l'alignement de chaque membre avec l'objectif de l'équipe. La tâche de toute équipe consiste à accomplir un objectif et à le faire à un niveau maximum de fonctionnement exceptionnel. Les équipes ne sont pas une fin en elles-mêmes, mais plutôt le moyen d'arriver à une fin. Par conséquent, les équipes avec un fonctionnement optimal s'orienteront vers le but, et seront jugées par leurs résultats à la fin.¹⁷⁵

« Quiconque a travaillé dans une équipe ministérielle sait que les équipes sont parfois confuses au sujet de leur mission ou de leur raison d'être, et qu'une telle confusion peut dérailler facilement l'unité et le ministère de l'équipe. »¹⁷⁶ Ainsi donc, il faut que les dirigeants soient conscients du besoin de réaffirmer la mission et de se réaligner avec elle. Les équipes ne peuvent pas survivre sans une mission clairement définie. En revanche, elles fleurissent lorsque la clarté existe.

Parvenir à un consensus

Les dirigeants d'église sages recherchent un consensus. Certains le résistent cependant, pensant que les gens devraient exécuter ce que le dirigeant dit, simplement à cause de sa position d'autorité. Mais les dirigeants ne perdent pas l'autorité en recherchant un consensus. Le consensus favorise l'établissement des objectifs, la résolution des problèmes et la planification des actions. Alors que cela peut prendre plus de temps pour parvenir à un consensus, cette méthode finit par fournir de meilleures décisions et une plus grande productivité. La raison pour laquelle les efforts vers un consensus marchent si bien est parce qu'ils assurent l'engagement des membres de l'équipe à travers toutes les étapes du travail.

Comment parvenir à un consensus ? En écoutant et échangeant des idées. La première chose à faire est de stimuler le débat. N'oubliez pas que les gens ont souvent peur d'être en désaccord les uns avec les autres, et s'il est permis de laisser cette crainte régner, l'équipe prendra des décisions médiocres. En revanche, le débat favorise la créativité.

De plus, les dirigeants devraient mettre en place des paramètres dans les séances de recherche de consensus ; soyez sensibles à la possibilité que les membres soient frustrés par un manque de consensus ; limitez le temps des séances de recherche de consensus ; et faites attention aux faux consensus — assurez-vous que les membres de l'équipe expriment leurs vrais sentiments.

Enfin, en recherchant un consensus, les dirigeants devraient veiller à ne pas trop insister sur l'unité. Trop d'insistance sur l'unité risque de bloquer la pensée critique et le débat sur les idées. Lorsqu'il s'agit de l'unité, il faudrait se concentrer sur l'alignement avec l'objectif, au lieu de forcer tout le monde à avoir la même opinion.

Définir les rôles et les responsabilités

Les rôles et les responsabilités clairement définis sont également essentiels pour que l'équipe fonctionne à un fonctionnement optimal. En fait, il est souvent cité comme étant le deuxième élément le plus important dans les équipes performantes.¹⁷⁷ Quand les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs, chaque membre de l'équipe devient frustré par la direction, par les autres, ainsi que par soi-même.

On peut décrire les rôles comme étant les domaines de responsabilité ou les tâches précises, qui peuvent inclure des positions d'autorité officielles ou non officielles. Lorsque les membres de l'équipe ne sont pas certains de leurs rôles, cela indique une possible défaillance du système et un dysfonctionnement d'opération au sein de l'équipe. Les membres ont besoin de savoir qui fait quoi, qui est responsable de quoi, ainsi que les limites d'autorité. Quand les membres comprennent clairement leurs rôles, l'équipe devient plus efficace.

Apprécier les différences

Les dirigeants se trompent énormément lorsqu'ils veulent que les autres leur ressemblent — penser de la même façon et faire ce qu'ils feraient. L'un des plus grands avantages des équipes est la diversité. Les différences des personnalités, des dons, et des appels feront que les gens accompliront les choses différemment. La diversité fortifie une équipe ; elle ne l'affaiblit pas. Quand une personne fait les choses différemment du dirigeant, au lieu de la changer pour qu'elle soit comme le dirigeant, ou au lieu de tolérer ce qu'elle a fait, le dirigeant devrait s'en réjouir. L'impact du dirigeant est réalisé par sa capacité de travailler avec les gens, mais pas sa capacité de les changer pour qu'ils soient comme lui.

Les styles de joueurs d'équipe

Apprécier les différences, qu'elles soient dans les personnalités, les dons, les appels ou les visions du monde, nécessite une compréhension des styles de joueurs d'équipe. Glen Parker, dans *Team Player and Team Work* [Le joueur d'équipe et le travail d'équipe] présente quatre types ou styles de joueurs d'équipe : 1) le contributeur — orienté vers les tâches, 2) le collaborateur — dirigé par le but, 3) le communicateur — concentré sur le procédé, et 4) le challengeur — qui interroge les buts et les procédés de l'équipe.¹⁷⁸ Tandis que chaque style contribue à la réussite de l'équipe, leurs façons d'agir sont différentes. Il est important de se souvenir que même si une personne est différente quant à ce qu'elle apporte à l'équipe, chaque personne a sa valeur quant au succès de l'équipe.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu de chaque style du joueur d'équipe. Remarquez l'avantage de chaque style qui est impliqué dans le succès de l'équipe.

Le contributeur

Les contributeurs se concentrent sur les tâches de courte durée. Ce style de joueur d'équipe aime un plan d'action détaillé ; il est organisé, fiable et ponctuel ; il aime fournir des données et des informations au reste de l'équipe ; il est stratégique ; il aime analyser et étudier les choses en détail avant d'avancer ; et il veut que les autres partagent ses attentes élevées du travail de qualité.

Le collaborateur

Les collaborateurs se concentrent sur le but de l'équipe, la mission et la vision globales de l'équipe. Ils aident aussi les équipes à comprendre le rôle qu'ils jouent dans une stratégie plus vaste d'une organisation. Les collaborateurs ont tendance à coopérer, à être flexibles, fiables, visionnaires et imaginatifs.

Le communicateur

Les communicateurs veulent que les gens réussissent à travailler ensemble, ce qui implique comment les gens communiquent entre eux. Les communicateurs facilitent et ils recherchent le consensus. Ils encouragent les membres de l'équipe à participer aux discussions et à s'engager. Ils intègrent les autres aux conversations et aux procédés. Les communicateurs aident les autres à régler les conflits, et le font souvent avec humour. Les communicateurs sont « solidaires, encourageants, décontractés, discrets, serviables, plaisants, patients et spontanés. »¹⁷⁹

Le challengeur

Les challengeurs posent des questions difficiles. Ils mettent en question ce que l'équipe fait et si l'équipe fonctionne bien. Ils sont également disposés à ne pas être d'accord avec les autres, y compris les dirigeants. Bien qu'on pense souvent que les challengeurs sont négatifs, ils ont une grande valeur quant à la réussite de l'équipe. Ils sont prêts à être francs, ouverts et honnêtes. De ce fait, les challengeurs aident les équipes à accomplir les choses qu'ils n'accompliraient jamais autrement. Ils poussent les équipes à atteindre un niveau supérieur de créativité et d'innovation. Ils n'ont pas peur de prendre des directions risquées.

Les faiblesses de chaque style de joueur d'équipe

Bien que chaque style offre une gamme de contributions, il n'est pas sans de possibles aspects négatifs. Par exemple, les contributeurs doivent s'empêcher de devenir si préoccupés par les détails qu'ils oublient le but global. Ils peuvent imposer beaucoup de données et d'informations sur l'équipe, trop analyser une situation ou un problème et rejeter des solutions potentielles en pensant qu'elles ne sont pas assez bonnes. Ils

peuvent aussi être coupables de gaspiller du temps et des ressources sur des frivolités.

Les collaborateurs doivent faire attention à ne pas devenir trop engagés, insensibles, concernés ou ambitieux. Ils peuvent devenir si visionnaires qu'ils négligent les affaires pratiques et les détails importants qui sont essentiels pour réaliser la vision. Les collaborateurs peuvent devenir si préoccupés par demain qu'ils laissent passer ce qui doit être fait aujourd'hui pour que demain devienne une réalité.

Les communicateurs doivent veiller à ne pas devenir trop apaisants, peu pratiques et manipulateurs. Il faut aussi qu'ils ne deviennent pas si préoccupés par l'entente des membres entre eux qu'ils perdent de vue l'objectif. Aussi, les communicateurs doivent comprendre que le conflit constructif peut être un grand avantage pour la créativité et produire des résultats souhaitables.

Finalement, les challengeurs doivent s'abstenir de pousser trop loin et d'argumenter à propos des choses bien après que l'équipe est parvenue à un consensus. Il leur faut aussi être conscients du fait que les autres ne les écouteront plus s'ils ont toujours l'air de s'opposer à ce que l'équipe essaie de faire. Enfin, les challengeurs doivent veiller à ne pas susciter des querelles ou des désaccords simplement parce que cela les amuse.

Les relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe sont le facteur décisif pour que cette dernière atteigne le succès. La qualité de la relation entre deux personnes détermine largement le niveau d'influence et de contribution mutuel. Malheureusement, plusieurs équipes n'arrivent pas à atteindre leur plein potentiel à cause des problèmes de relation interpersonnelle.¹⁸⁰

Les problèmes peuvent arriver de plusieurs façons, telles que : quand les joueurs d'équipe utilisent excessivement leurs

forces et quand les membres de l'équipe ne tolèrent pas les autres membres à cause des différences de personnalités et de dons. Il faut que les dirigeants aident les membres de l'équipe à se comprendre entre eux et à s'entraider. Une fois de plus, comme je l'ai déjà mentionné, les évaluations de la personnalité et les profils tels que *DISC* et *Myers-Briggs*, peuvent aider les gens à comprendre les forces de caractère et les défis les uns des autres.

Les membres de l'équipe doivent aussi veiller à ne pas profiter des uns et des autres. Certaines façons de profiter des autres sont les absences fréquentes, le manque de participation, ne pas achever les tâches, se présenter avec peu d'énergie durant les réunions, blâmer les autres au lieu de prendre la responsabilité et arriver en retard.

Les dirigeants doivent activement confronter ces questions. Les problèmes de relation interpersonnelle peuvent démoraliser une équipe. En effet, un manque d'harmonie est souvent le facteur qui détermine si l'équipe réussit ou si elle lutte pour réaliser ses objectifs. Le dirigeant est responsable d'aider les membres à croître dans les relations interpersonnelles.

La communication

Pour que les équipes réussissent, il faut de la communication.

Si l'équipe ne peut pas communiquer, elle sera alors incapable de compléter ses tâches sociales ou techniques. Il faut que les équipes saisissent le sens des voies de communication, leur lien avec les autres secteurs de l'organisation et comment elles priorisent le partage des informations importantes.¹⁸¹

La communication facilite l'établissement de la confiance, et la confiance est l'élément le plus important qu'une organisation puisse avoir. Les gens ne participeront pas à fond s'il y a un bas niveau de confiance. En revanche, s'il y a un

haut niveau de confiance, les gens sont plus susceptibles de participer entièrement.

Le style de communication du dirigeant a un effet sur l'interaction du groupe entier et est crucial pour établir la confiance. Un dirigeant qui écoute et donne de la rétroaction dans un délai convenable, crée un environnement où la communication est encouragée et appréciée.¹⁸² Tout dirigeant qui demeure distant, difficile à trouver et qui retient les informations essentielles à la réussite de l'équipe, causera les autres à se méfier de lui. Pour augmenter la confiance, il faut accorder la confiance. La communication est obligatoire pour augmenter le niveau de confiance.

Le conflit

Le conflit concerne l'interaction avec les membres de l'équipe durant les périodes de querelles ou de désaccords. Ne pas être d'accord est une chose, mais être désagréable en est une autre. Le conflit, à part entière, n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Être désagréable l'est. Le conflit est naturel lorsqu'une équipe travaille ensemble. Les divergences d'opinions surgiront. Toutefois, s'il n'est pas possible de régler les conflits, la tension entre les membres de l'équipe risque de monter, et les membres peuvent commencer à se faire des attaques personnelles ou des gestes agressifs entre eux.

Il ne faut pas que les dirigeants permettent à qui que ce soit de dominer les autres, ou de laisser certaines personnes se retenir de la pleine participation. Il faut enseigner aux membres de l'équipe la bonne façon de gérer le conflit malsain – heureux ceux qui procurent la paix, pas ceux qui cherchent la paix.

Les harceleurs

Gary et Ruth Namie, dans *The Bully at Work* [L'harceleur en milieu de travail], proclament que 95 % de la force de travail ont vu le harcèlement au travail au moins une fois.¹⁸³ Bien que je ne sois pas au courant des données sur le harcèlement dans

les églises, il existe. Le harcèlement a lieu sous ces formes : l'intimidation, la dissimulation intentionnelle d'information ou de ressources qui servent à la performance, l'humiliation délibérée, le commérage et la médisance.

Les dirigeants ont la responsabilité de confronter les harceleurs et de mettre un terme au harcèlement. Il faut mettre fin au harcèlement. Le problème avec le harcèlement est qu'il dégénère toujours. Il finira un jour par avoir un impact négatif sur la productivité et l'efficacité de l'équipe. Le harcèlement a aussi un impact négatif sur la dynamique sociale d'un groupe.

Les dirigeants peuvent choisir d'éviter ou d'ignorer le harcèlement, mais cela ne le fera pas disparaître. Les dirigeants sages voient ce qui se passe, interviennent et y mettent un terme. Ce n'est pas la responsabilité de la victime de gérer son propre problème ; c'est la responsabilité du dirigeant. La réussite de l'équipe est entravée par la tolérance du harcèlement.

Le code de conduite

Un outil connu pour renforcer les relations interpersonnelles est le code de conduite. Le code de conduite, avec des accords précis déterminant comment les membres de l'équipe doivent traiter les uns et les autres, peut les aider à développer des liens émotionnels plus solides entre eux.

Le code de conduite peut comprendre des choses telles que : respecter les engagements, être conscient du temps, valoriser les différences d'opinions, apprécier les différences de personnalité, de dons et d'appels, être solidaires, garder secret ce qui est confidentiel, honorer et soutenir les décisions de groupe, partager les opinions divergentes avec respect, ainsi que faire attention en utilisant l'humour.

Les discussions concernant de telles affaires peuvent être bénéfiques aux équipes, alors que les membres apprennent à mieux se connaître. En faisant cela, les équipes arrivent à établir des normes qui garantissent l'efficacité et la réussite.

Apprécier les vies privées des membres de l'équipe

Les dirigeants d'église ne doivent pas considérer les équipes comme des outils pour exercer le ministère. Les gens ont leur vie. Ils ont un foyer, des mariages, des enfants et des emplois. Ils ont des responsabilités en dehors des quatre murs de l'église. L'engagement ne veut pas dire la spiritualité ; juste parce qu'une personne est prise par les responsabilités du ministère, ne signifie pas que tout va bien dans sa vie.

Certains dirigeants d'église ont des attentes irréalistes des autres. Au lieu de sauter aux conclusions et d'étiqueter les gens comme étant insensibles ou manquant d'engagement, les dirigeants devraient se demander : « Y a-t-il une surcharge de travail ? Les attentes sont-elles trop exigeantes et remplies de tâches futiles ? Les attentes sont-elles claires et nettes ? » Les dirigeants doivent aussi se souvenir qu'il se peut que les membres de l'équipe ne soient pas aussi flexibles quant au temps et emploi du temps que le dirigeant peut l'être.

Finalement, les dirigeants qui sont attentifs aux membres de l'équipe connaîtront leurs passions, dons, rêves et appels. Ils seront sensibles à leurs peines, maux et luttes. En bref, les dirigeants méritants apprécient les vies privées des membres de l'équipe. Ils ne se servent pas des gens pour leur propre gain.

Rendez le ministère amusant

Les dirigeants qui sont capables de rendre le ministère amusant peuvent attirer les gens à la cause. Récemment, on m'a dit que quelqu'un est parti rejoindre une église croissante et florissante. Au bout de quelques mois, cet homme a abordé le pasteur, lui disant : « J'ai essayé de comprendre ce qui est différent dans cette église. Je crois que je le sais. Vous avez tous remis le plaisir dans le ministère. »

Les affaires d'église, c'est-à-dire, influencer et changer les vies des autres pour le mieux, constituent une affaire sérieuse. Toutefois, cela n'implique pas qu'il est impossible de s'amuser

dans le ministère. Les dirigeants sages comprennent qu'il y un temps pour toutes choses, y compris rigoler. Ils ne se prennent pas trop au sérieux, même s'ils travaillent dur. Ils savent comment rendre le ministère amusant et s'efforcent à créer un environnement où les équipes s'amuse.

Priez ensemble

Il n'a jamais été question que la prière soit faite toujours par une seule personne. Cela ne veut pas dire qu'une seule personne ne peut pas prier ou ne devrait pas prier. Je veux simplement dire que la prière est une activité d'équipe puissante et les dirigeants d'église devraient penser sérieusement à y participer.

Jésus a prié à plusieurs reprises avec l'équipe des douze ainsi que l'équipe des trois. Il participait aux longues réunions de prière avec son équipe, même quand ils avaient du mal à rester éveillés. Non seulement Jésus parlait de la prière, il donnait l'exemple aussi. Si Jésus a jugé nécessaire de prier ensemble en tant qu'équipe, il va sans dire que nous devrions le faire aussi.

Soyez solidaires

Les membres de l'équipe ont besoin de savoir qu'ils auront du soutien quand ils sortent de leur zone de confort pour essayer les choses. Les gens hésitent à essayer de nouvelles choses sauf s'ils sentent qu'ils auront le soutien pour le faire. Les membres d'équipe sont dépouillés de croissance et de développement s'ils n'ont pas le droit de connaître les joies du succès ou les peines de l'échec qui arrivent en essayant de nouvelles choses.

Les membres d'équipe devraient savoir que si les choses ne se déroulent pas comme prévu, vous, le dirigeant, les épaulerez et apprécierez leurs efforts. Il faut se concentrer plus sur le développement des gens que sur le résultat de leur performance. Applaudissez l'effort. Applaudissez l'alignement avec les valeurs.

Applaudissez le désir d'essayer des nouveautés. Reconnaissez la valeur d'une opportunité pour tirer une leçon d'une erreur.

Les dirigeants d'église qui ne peuvent pas donner la chance aux gens de prendre des risques retardent la croissance et le développement des autres. Toutefois, les dirigeants sages encouragent la prise de risque et l'apprentissage continu, même s'il y a des chances de se tromper. La possibilité de l'extraordinaire augmente quand les équipes se sentent appuyées en prenant des risques.

Conclusion

Travailler avec les équipes nécessite beaucoup plus que ce qui est traité ici. Toutefois, j'espère que vous et votre équipe bénéficierez de quelque chose que nous avons partagé. Travailler avec les équipes requiert la patience, la persévérance, et la flexibilité, mais cela en vaut la peine. N'oubliez pas que vous ne devez pas agir comme si vous possédez l'équipe ; vous êtes un membre de l'équipe. Si vous vous comportez comme si vous êtes le propriétaire, vos membres d'équipe finiront par agir comme des employés. Si vous voulez vraiment travailler avec une équipe, il vous faut abandonner l'idée de propriété et en devenir un membre.

9

HABILITER LES ÉQUIPES

*Celui qui croit en moi fera aussi les œuvres que je fais,
et il en fera de plus grandes...*

Jean 14 : 12

L'habilitation est un mot à la mode de nos jours dans plusieurs milieux, y compris les églises, mais ceux qui l'utilisent ne comprennent pas tous sa signification. Certains pensent qu'il veut dire déléguer, ne distinguant pas la différence entre les deux termes. Mais habilitier ne veut pas dire déléguer.

Le *Dictionnaire Larousse* définit « habilitier » comme : rendre quelqu'un apte à accomplir un acte, une action, d'un point de vue légal.¹⁸⁴ L'habilitation se produit quand un dirigeant partage — son influence, sa position, son pouvoir et ses opportunités — avec les autres, dans le but d'investir dans leurs vies pour qu'ils puissent fonctionner de leur mieux.

Les dirigeants d'église habiliter les autres lorsqu'ils les invitent à participer au ministère commun et à la vision commune. Ils les habiliter aussi en partageant les ressources, la connaissance, le pouvoir et l'autorité qui sont nécessaires à la réussite. L'habilitation veut dire faire confiance aux gens et les aider à réussir. Il s'agit aussi de supprimer les obstacles bureaucratiques inutiles qui empêchent les gens d'accéder aux ressources dont ils ont besoin. Habilitier les équipes veut dire

qu'il faut se séparer de certaines choses et laisser les autres assumer la responsabilité.

Tony Morgan, dans *Developing a Theology of Leadership* [Développer une théologie de la direction], dit ceci :

En tant que dirigeants d'église, nous ne disons pas aux gens ce qu'ils doivent faire pour réaliser la vision. Nous les aidons plutôt à découvrir leurs dons spirituels et les laissons utiliser ces dons pour accomplir la vision. Il ne s'agit pas de déléguer, parce que la délégation implique que moi qui délègue suis toujours responsable. Il s'agit d'habiliter.¹⁸⁵

Habiliter la direction

L'autorité est quelque chose qu'il faut partager et ne pas imposer. Si on ne libère pas la direction aux autres, peut-on vraiment dire que c'est la direction ?¹⁸⁶ L'essentiel est qu'il ne faut pas que l'autorité exige qu'on s'y soumette, mais qu'on la partage avec les autres. Ce point, dans Luc 7 : 7-8, est souvent oublié :

Mais dis un mot et mon serviteur sera guéri. Car, moi qui suis soumis à des supérieurs, j'ai des soldats sous mes ordres ; et je dis à l'un : Va ! et il va ; à l'autre : Viens ! et il vient ; et à mon serviteur : Fais cela ! et il le fait.

Si nous n'habilitons pas les autres, nous n'obéissons pas à l'appel de Dieu d'équiper les gens pour leur œuvre de ministère.

Certains dirigeants préfèrent s'accrocher au pouvoir au lieu de l'étendre. Ces dirigeants ont de fausses philosophies, beaucoup d'insécurités ; ils sont concentrés sur eux-mêmes, ou ne comprennent pas simplement le but de la direction. En revanche, les dirigeants qui habiliter les autres croient en ceci :

Il ne s'agit pas simplement du dirigeant, mais davantage de la vision ordonnée par Dieu. Il ne s'agit pas simplement du dirigeant, mais davantage de ceux qu'ils conduisent. Il ne s'agit pas simplement du dirigeant, mais davantage de la synergie du corps.¹⁸⁷

Souvent, les dirigeants résistent et hésitent parfois à habilitier les autres parce qu'ils voient l'imperfection en eux. Ils craignent que s'ils donnent le pouvoir à quelqu'un d'autre, cette personne fera une erreur. Mais, quel est le but ? Quels sont les objectifs ? S'agit-il d'exhiber la perfection ou d'équiper les gens ?

« Souvent, il faut plus de travail, d'investissement du temps et de confiance en Dieu pour habilitier les autres à participer aux différentes fonctions de la direction. Mais les récompenses et les résultats d'une telle habilitation sont exponentiellement plus grands. »¹⁸⁸ Shane Sokoll, dans « *Are You an Empowered, Empowering Leader?* » [Êtes-vous un dirigeant habilité et qui habilite ?], dit : « L'expansion du Royaume est présente dans les croyants ; l'habilitation est une clé pour libérer le potentiel. »¹⁸⁹

L'expansion du Royaume se réalise quand les dirigeants habilitent les autres. Il ne faut pas qu'ils aient peur d'habilitier les gens. L'apôtre Paul a fondé une église en Thessalonique et a ordonné aux anciens de la gérer, en l'espace de trois mois. Il n'a pas attendu la perfection avant de commencer l'habilitation.

Mark Barrick, le pasteur de *Cypress Grove Fellowship* à Orlando en Floride, a aussi planté une église à Courjolles en Haïti. Pendant qu'il rendait visite à la famille de certains des membres de sa congrégation en Haïti, Barrick a enseigné une étude biblique et en résultat, quelques personnes se sont fait baptiser, dont Sauvenel âgé de vingt-quatre ans. Comme il n'y avait pas d'église dans les environs et comme Barrick ne reviendrait que dans plusieurs mois, ce dernier a donné ses notes à Sauvenel et lui a demandé de s'en servir pour enseigner en attendant son retour. Barrick a habilité Sauvenel. Barrick a enfin connecté Sauvenel à Ron Brian, le missionnaire résidant

et responsable d'un collège biblique en Haïti. Aujourd'hui, il existe une église grandissante à Courjolle grâce à quelqu'un qui était disposé à habiliter un autre.

L'habilitation est une question motivée par les valeurs. D'après Ken Blanchard, John Carlos et Alan Randolph, dans *Empowerment Takes More Than a Minute* [L'habilitation prend plus d'une minute], les gens possèdent déjà presque tout ce qu'il faut pour réussir ; il leur faut simplement l'autorisation de le faire.¹⁹⁰ Les dirigeants qui apprécient ce genre de choses telles qu'équiper et développer les équipes, habiliter les gens, mais les dirigeants qui valorisent l'autopréservation ne le font pas.

Au lieu de considérer que l'habilitation des autres est une perte du pouvoir, les dirigeants feraient mieux de penser que c'est un moyen d'expérimenter un nouveau style de direction. Plutôt que de diriger et de contrôler, les dirigeants sont en mesure d'aider à coordonner les efforts, de distribuer les ressources, de guider les autres à devenir plus efficaces, et ainsi de suite. De plusieurs façons, l'habilitation mène à des inversions de rôles. Au lieu que ce soient les gens qui travaillent pour le dirigeant, le dirigeant travaille et sert maintenant les gens. Cela paraît être ce que Jésus avait prévu lorsqu'il a dit :

Les gens des nations les maîtrisent, et ceux qui les dominant sont appelés bienfaiteurs. Qu'il n'en soit pas de même pour vous. Mais que le plus grand parmi vous soit comme le plus petit, et celui qui gouverne comme celui qui sert. Car quel est le plus grand, celui qui est à table, ou celui qui sert ? N'est-ce pas celui qui est à table ? Et moi, cependant, je suis au milieu de vous comme celui qui sert.¹⁹¹

L'habilitation mise en pratique

Comment habilitier quelqu'un ? En quoi cela consiste-t-il ? Blanchard, Carlos et Randolph présentent trois éléments clés de l'habilitation.¹⁹² La première clé est que les dirigeants doivent partager les informations avec les autres. Partager des informations sensibles avec les autres signifie qu'on a confiance en eux, et la confiance est essentielle pour habilitier les autres.

La seconde clé consiste à créer l'autonomie par les limites. Il s'agit des limites concernant les valeurs, les objectifs et les systèmes organisationnels d'une organisation. Créer l'autonomie veut dire simplement que les valeurs et les objectifs doivent être si clairs que les gens arrivent à voir le rôle qu'ils jouent dans l'ensemble et savent comment fonctionner pour le poursuivre. De plus, lorsque les gens peuvent voir comment leur rôle aide à réaliser la vision globale, ils sentiront que leur contribution est importante. C'est cela qui donne vie à la vision.

La troisième clé est de remplacer le commandement et le contrôle, la hiérarchie de direction, par des équipes autonomes. De telles équipes permettent à tout le monde de participer à la planification et à la performance, et aident l'organisation à devenir saine et à poursuivre sa croissance.

Selon des recherches, les dirigeants habilitent les autres quand ils mettent activement en pratique cinq comportements : 1) diriger par l'exemple ; 2) encadrer ; 3) effectuer la prise de décision participative ; 4) informer ; et 5) se préoccuper/interagir avec l'équipe.¹⁹³ Voici un aperçu de chaque comportement :¹⁹⁴

1. Diriger par l'exemple signifie démontrer — à travers des actions — l'engagement du dirigeant à développer et à habilitier l'équipe. Cela comprend la communication, la franchise, la rétroaction et le professionnalisme.
2. Encadrer implique une série de comportements qui développent les talents des membres de l'équipe en améliorant leur auto-conscience. Il peut s'agir de l'exploration des idées d'un membre de l'équipe à propos

des améliorations de performance pour aider l'équipe à devenir plus indépendante.

3. Effectuer la prise de décision participative signifie qu'on incite les membres à participer à la planification et aux activités de prise de décision. Il comprend le fait d'encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs idées et avis.
4. Informer veut dire que le dirigeant diffuse les informations correctes et à temps concernant les buts, la performance, la stratégie globale de l'organisation et d'autres importantes questions.
5. Se préoccuper de l'équipe ou interagir avec elle est un ensemble de comportements qui communiquent un intérêt pour le moral de l'équipe et sa contribution à part entière. Il s'agit de prendre le temps pour discuter des préoccupations des membres, suivre les activités et le travail de l'équipe, ainsi que d'expliquer patiemment.

Il est clair que l'habilitation des autres ne se fait pas dans le vide, c'est-à-dire que cela n'arrive pas sans la participation du dirigeant. Pour que l'habilitation se produise, les dirigeants doivent être activement engagés dans le procédé.

Si le dirigeant ne possède pas les valeurs nécessaires à l'habilitation des autres, il ne participera pas à cette dernière. Les valeurs du dirigeant motivent ses comportements, et ses comportements déterminent s'il habilite les autres ou non. Si le dirigeant n'accorde pas d'importance aux appels, aux dons et au ministère des gens, peu importe les formes ou les pratiques mises en place pour développer les gens, il faillira toujours à habiliter les gens.

Êtes-vous un dirigeant qui habilite ?

Pour qu'une équipe fonctionne pleinement, il faut qu'elle soit équipée pour le faire. On ne connaîtra jamais toute la puissance et tout l'impact d'une équipe avant qu'elle ne soit

habilité. Cela signifie que les membres de l'équipe doivent se sentir libres d'agir et d'opérer, sans la crainte constante d'être corrigés parce qu'ils n'ont pas fait comme le dirigeant voudrait qu'ils fassent. Cela veut dire aussi que les dirigeants doivent s'abstenir de se mêler des affaires.

Certains dirigeants sont prompts à déléguer les choses, pensant qu'en le faisant, ils habilitent les gens. Mais la délégation n'est pas la même chose que l'habilitation. L'une des différences principales entre la délégation et l'habilitation est qu'avec la délégation les gens ont tendance à penser qu'ils accomplissent un emploi. En revanche, l'habilitation leur fait penser qu'ils font partie d'une équipe. Hélas, plusieurs dirigeants d'église parlent de la délégation ; mais peu habilitent réellement les autres.

Les gens attendent d'être habilités. La raison pour laquelle certains dirigeants manquent de volontaires est parce qu'ils n'habilitent pas les gens. La raison pour laquelle certains dirigeants se plaignent de la pénurie de dirigeants responsables est parce qu'ils n'habilitent pas les gens. La raison pour laquelle certains dirigeants n'ont pas d'équipe hautement performante avec qui travailler est parce qu'ils n'habilitent pas les gens. Et la raison pour les difficultés de certains dirigeants d'habiliter les autres est à cause d'un manque d'assurance. Les dirigeants qui manquent d'assurance sont des dirigeants qui contrôlent, et tandis que ce genre de dirigeants peuvent déléguer les choses aux autres, ils n'habiliteront jamais les gens.

La raison pour laquelle les dirigeants du marché ne s'engagent pas dans l'église est parce que les dirigeants ne les habilitent pas. Les gens qui démontrent chaque jour leurs grandes qualités de direction sur le marché ont tant à offrir à l'église. Mais dans beaucoup d'églises, les dirigeants du marché ne sont jamais habilités pour exercer leurs dons. Il faut que cela change afin que l'Église puisse être ce que Dieu a prévu qu'elle soit.

Si les dirigeants d'église veulent diriger des églises qui produisent des dirigeants, il leur faudra habilitier des dirigeants. Quelle est la différence entre les personnes qui ont été habilitées les personnes à qui on a délégué des responsabilités ? Les personnes habilitées :

- savent que vous croyez en eux ;
- savent ce que c'est que de gagner, l'objectif est clair ;
- n'ont pas à demander la permission pour agir ;
- ne vivent pas constamment dans la peur de se tromper ;
- savent que vous défendrez leurs décisions ;
- ont accès aux ressources qu'il leur faut pour réussir ; et
- partagent toutes les récompenses qui viennent avec la réussite.

L'habilitation et la succession

Le manque d'habilitation est la raison principale pour que la succession échoue. Considérez Alexandre le Grand (356-323 av. J.-C.), vraisemblablement le plus grand stratégiste militaire, tacticien et souverain du monde. Ses accomplissements ont influencé et inspiré des dirigeants de toutes sortes pendant des siècles. Pourtant, malgré ses accomplissements, Alexandre le Grand n'était pas sans faute quant à sa direction, dont l'une était de ne pas habilitier les autres.

Partha Bose, dans *Alexander the Great's Art of Strategy* [L'art en stratégie d'Alexandre le Grand], suggère que son manque d'habilitier les autres provenait de la peur que cela produise une contestation de sa suprématie.¹⁹⁵ Bose déclare que vers la fin du règne d'Alexandre : « Il choisissait souvent des gens pour des positions supérieures à cause de leur loyauté ou de leur histoire de service à son égard — pas nécessairement à cause de leur compétence de diriger les gens ou de gagner les batailles. »¹⁹⁶

Quand il a été frappé de maladie mortelle à l'âge de trente-deux ans, ses plus grands généraux se sont rassemblés autour de lui, inquiets du fait qu'il n'y avait pas de plan de succession en place. Quand on lui a demandé à qui il voulait léguer son royaume, il a répondu obscurément : « Au plus fort. »¹⁹⁷ Quelle ironie qu'un dirigeant possédant un plan de conquérir des nations n'ait pas établi un plan de succession. Mais là encore, c'est la nature d'une personne qui n'habilite pas les autres.

Avez-vous un plan de succession ? Et les dirigeants qui servent dans votre organisation ? Si c'est non, la première chose à faire est de commencer à habilitier les gens.

Moïse et Josué

Le fait que Moïse a habilité Josué était un élément clé de la succession qui a eu lieu entre les deux dirigeants. Moïse a joué un rôle essentiel dans le développement des compétences de direction de Josué. Il a permis à Josué de servir en assumant un rôle de direction. Il a de bon gré partagé son autorité avec Josué afin que les gens commencent à le suivre. Il a appuyé Josué devant le peuple. Et il a renforcé et encouragé Josué à plusieurs reprises. Finalement, quand le moment est arrivé, Moïse s'est écarté, laissant Josué prendre les rênes de la direction.

De même, Jésus a habilité ses disciples. En faisant cela, il a établi la base pour une succession réussie.

Presque depuis le premier jour qu'il était avec eux, Jésus disait à ses disciples qu'il serait avec eux seulement pour peu de temps. De temps en temps, ils s'opposaient à lui à propos de la durée limitée qu'il avait annoncée, mais Jésus continuait de répéter que c'était juste qu'il parte. Dès le début, il les préparait à la vie après qu'il serait parti. Il leur montrait comment dépendre du Saint-Esprit et influencer les autres.¹⁹⁸

Les successions les plus réussies sont faites lorsque les dirigeants participent activement à l'habilitation des autres.

Comment les équipes peuvent influencer la succession

Larry Osborne et Chris Brown proposent un concept intéressant à propos de la succession. Osborne est le pasteur qui a fondé *North Coast Church*, une église avec plusieurs campus en Californie, et Brown sert en tant que co-pasteur principal. Dans un article intitulé « *No More One-Man Band* » [C'est fini l'homme unique], Osborne et Brown décrivent comment *North Coast* est passé à un modèle de direction partagée qui a rendu la succession pastorale, selon leur point de vue, obsolète.¹⁹⁹ Osborne fait cette remarque :

Il y a presque 25 ans que j'ai commencé à partager le pupitre avec plusieurs autres pasteurs. Pendant que beaucoup d'églises fonctionnent comme une entreprise individuelle (pasteur principal) avec des employés fidèles (y compris même d'autres pasteurs dans une soi-disant 'direction partagée'), je voulais un véritable partenariat, comme celui d'un cabinet juridique.²⁰⁰

Finalement, la pratique du partage dans le ministère a abouti à une équipe de pasteurs principaux qui « encouragent des marges saines, de la stabilité pour les pasteurs et l'église. »²⁰¹

Bien que le concept d'une équipe de pasteurs principaux semble étrange à beaucoup de personnes, il présente d'énormes avantages. L'un de ces avantages est la pleine utilisation des dons de direction d'une personne, en particulier si ce sont des dons de pasteurs principaux. Dans le modèle traditionnel du pasteur principal, une seule personne peut exhiber le don de pasteur principal. Ceux dotés des mêmes dons n'ont que deux choix : supprimer les dons ou aller ailleurs pour être le seul pasteur principal.

Un autre avantage du concept est qu'il contribue à une puissante équipe au lieu d'être comme ce que plusieurs successions deviennent. Un grand nombre de successions ne finissent pas bien. Souvent, le pasteur principal retrouve son énergie et pense qu'il peut continuer jusqu'à ses quatre-vingt-dix ans. En attendant, le futur pasteur souhaite que le pasteur principal s'en aille.

Le problème avec le modèle de succession traditionnel est la définition même de la succession. Brown dit : « Par définition, la succession signifie que quelqu'un doit s'écarter. Ce n'est pas toujours sain ou naturel. C'est beaucoup mieux de partager. »²⁰² Il continue en disant que l'avantage d'une équipe de pasteurs principaux est que cela permet aux pasteurs chevronnés d'entrer « à l'un des stades les plus féconds de leur vie. »²⁰³

Et encore un autre avantage d'une équipe de dirigeants est la liberté qui l'accompagne. Brown déclare : « Partager la direction a donné un sens à ma vie. »²⁰⁴ Cela vous libère pour passer du temps de qualité avec votre famille, et pour poursuivre les appels ministériels et les dons qui ne seraient pas possibles si vous étiez le seul dirigeant principal. Cela vous permet aussi de soulager le stress et d'éliminer l'épuisement professionnel.

Les défis existent, cependant, et certains sont exaspérants, tels que l'étendue de la communication requise pour que le modèle marche avec efficacité. Mais, peut-être que l'un des plus grands défis est de céder la titularité ou le désir de posséder. Osborne maintient que si on perd n'importe lequel des trois P — pouvoir, prestige et préférence — et si on est contrarié, le problème est donc spirituel.²⁰⁵ Il déclare :

Cela est le nœud qui fait que les transitions créent des moments dangereux pour une église. C'est pourquoi un ancien diacre ou un ancien aîné quitte l'église — ils n'ont plus d'influence comme autrefois. C'est pourquoi, avec la croissance des églises annexes, ils tentent constamment leur petit tour

de force parce que ‘Aaron et Marie’ demandent :
‘Pourquoi avez-vous tout le prestige?’²⁰⁶

En partageant ce modèle, je ne cherche pas à suggérer qu’il faudrait le dupliquer pour toutes les situations. Je le propose tout simplement pour ces raisons : 1) faire remarquer que le modèle traditionnel pour la succession est rempli de défauts et de défis et marche rarement bien ; et 2) proposer un modèle alternatif, tel qu’une équipe de dirigeants comme solution viable pour la succession.

Habiller ceux qui servent

Les dirigeants devraient habiller seulement ceux qui sont disposés à servir, et non pas ceux qui ne font que chercher une position pour démontrer l’autorité et le pouvoir. Comment savoir si une personne a les motivations qu’il faut pour la direction ? Voyez si la personne sert.

Josué était en train de servir quand Moïse l’a habilité. Exode 24 : 13 dit que Josué servait Moïse. Josué, d’abord mentionné dans l’Écriture comme étant le commandant de l’armée d’Israël, était l’assistant de Moïse. « Josué, un homme qui, plus tard, allait diriger la conquête de la Terre promise, ne pensait pas que c’était en dessous de lui d’être un serviteur, la bête de somme de Moïse. »²⁰⁷

Les dirigeants se trompent en promouvant une personne à un poste d’autorité, espérant qu’elle sera quelqu’un qu’elle n’est pas. Par exemple, si la personne ne manifeste pas des signes de responsabilité quand elle ne détient aucun titre, il est invraisemblable qu’elle devienne tout d’un coup responsable parce qu’elle porte un titre. Si la personne n’exhibe pas les valeurs de l’organisation avant d’être promue, il y a peu de chances qu’elle le fasse après la promotion.

Les membres d’équipe qui aspirent à diriger ne doivent pas attendre d’avoir les titres ou les positions pour diriger — ils devraient diriger maintenant à travers le service. Paul

Chappell, dans *Leaders Who Make a Difference* [Les dirigeants qui font une différence] dit : « Il n'existe pas de préparation pour le ministère comme trouver un endroit pour servir dans la bataille et y rester ! N'attendez pas que 'la grande occasion' se présente ; cherchez simplement l'opportunité de servir là où vous êtes. »²⁰⁸

Être modèle de serviteur

Comment les gens peuvent-ils savoir ce que le service est et en quoi il consiste ? Ils le sauront en observant ce que vous faites. La raison pour laquelle certains hésitent à servir est parce qu'ils imitent la direction. Si vous voulez que les gens servent, commencez par servir vous-même.

Il faut que les dirigeants passent plus à l'action au lieu de simplement parler du service ; il faut qu'ils montrent l'exemple en servant ceux qu'ils appellent à servir. C'était ce que Jésus faisait. Il a dirigé par l'exemple. « Lors du Cénacle, Jésus a montré comment servir en lavant les pieds de ses disciples — y compris Judas Iscariot, celui qui allait le trahir ! »²⁰⁹

Certains dirigeants pensent que c'est indigne d'eux de servir. Jésus nous a cependant montré que les dirigeants sûrs d'eux-mêmes servent.

Jésus connaissait sa position, et ne voulait pas l'afficher. Il connaissait son appel et était disposé à lui être fidèle. Il connaissait son avenir et consentait à s'y soumettre. Il n'avait rien à prouver, rien à perdre et rien à cacher. Il préférait les serviettes aux titres.²¹⁰

À travers les Écritures, nous lisons au sujet de ceux qui servaient et étaient habilités à diriger — Paul, Étienne, Philippe et d'autres.

Paul, un dirigeant incroyable, se prend plus pour un serviteur que pour un apôtre, enseignant, ou tout autre rôle. Paul décrit aussi plusieurs de ses compagnons comme étant des

serviteurs — Phœbé, Apollos, Timothée et Tychique. De plus, « dans sa réflexion la plus étendue sur le sujet, Paul se dit être, ainsi qu'Apollos, simplement des serviteurs, et souligne leur importance et leur statut inférieur contrairement aux Corinthiens qui parlent d'eux-mêmes (I Corinthiens 3 : 5-4 :13) »²¹¹

Qu'est-ce qu'un serviteur ? Qu'est-ce que le dirigeant-serviteur et en quoi consiste-t-il ? Certains pensent que les serviteurs s'occupent des besognes banales et des tâches subalternes, alors que les dirigeants sont en charge d'affaires plus importantes. Mais en réalité, servir est « la manière dont n'importe quelle tâche est entreprise plutôt que quelle tâche est entreprise. »²¹² Quant aux dirigeants-serviteurs, Tom Marshall, explique dans *Understand Leadership* [Comprendre la direction] : « La première chose que nous devons clarifier est que nous avons affaire à une question de caractère ou de nature, mais pas de fonction. »²¹³ Cela ne veut pas dire que les dirigeants ne jouent pas le rôle de serviteur. Il est clair que Christ est mort sur la croix. Toutefois, ce qu'il a fait émanait de ce qu'il était.

Et vous ? Diriez-vous que vous êtes d'abord un serviteur, ensuite un dirigeant ? Êtes-vous prêt à mener une vie de serviteur ? Si c'est oui, comme Christ, vous servirez ceux que vous appelez à servir. C'est-à-dire que vous devrez :²¹⁴

- toujours rechercher les meilleurs intérêts de ceux que vous dirigez ;
- être toujours satisfait par les progrès de ceux que vous dirigez ;
- accepter de bon gré les obligations de direction ;
- avoir le désir d'être redevable ;
- exprimer de l'amour et du souci envers ceux que vous dirigez ; et
- être prêt à écouter.

C'est bien d'être un serviteur

Il y a des gens qui se font de fausses idées sur la direction. Quand ils obtiennent une position ou un titre, ils changent leurs attitudes envers les gens. Le problème n'est toutefois pas la position ni le titre. Les positions et les titres ne changent pas les gens ; ils ne font que révéler la vraie nature des gens.

Malheureusement, beaucoup de dirigeants sont tombés après avoir atteint le succès. Ceux qui ont réussi doivent veiller à ne pas s'entourer de gens qui les flatteront et leur diront ce qu'ils veulent entendre ; il ne faut pas qu'ils s'entourent de béni-oui-oui.

La réussite ne donne pas la permission à quelqu'un d'être impoli et de manquer de respect à l'égard des autres. De même, alors que ceux qui ont réussi ne devraient pas mépriser ceux qui n'ont pas réussi, ces derniers ont autant tort d'en vouloir à ceux qui ont mieux réussi.

Proverbes 16 : 18 dit : « L'arrogance précède la ruine, et l'orgueil précède la chute. » Une personne peut être orgueilleuse sans jamais avoir une position ou un titre, ni avoir réussi. L'arrogance est une question du cœur, pas de position ou de possessions. Ni les positions ni les possessions ne forment une personne ; elles ne font que révéler la personne.

Certains pensent que l'humilité est un signe de faiblesse. Mais l'humilité n'est pas un signe de faiblesse ; l'humilité est un signe de force. Ceux qui sont humbles n'éprouvent pas le besoin d'impressionner les autres. Ils sont contents comme ils sont, où ils sont et où ils vont. Les gens humbles sont à l'aise avec eux-mêmes.

Êtes-vous arrogant ou humble ? Connaissez-vous la différence entre les deux ? Les dirigeants humbles donnent ; les dirigeants arrogants prennent. Les dirigeants humbles écoutent ; les dirigeants arrogants veulent que tous les autres écoutent.

Les dirigeants humbles partagent les éloges ; les dirigeants arrogants accumulent les éloges. Les dirigeants humbles veulent toujours apprendre ; les dirigeants arrogants pensent qu'ils savent déjà tout. Les dirigeants humbles habilitent les autres ; les dirigeants arrogants s'accrochent au pouvoir.

L'une des plus grandes choses qu'une personne puisse faire est de poursuivre l'humilité. Voici ce que Paul écrit dans Philippiens 2 : 3-4 :

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 ceux des autres.

Dans les versets 7-11, il continue en décrivant la voie de l'humilité :

Mais il s'est dépouillé lui-même, en prenant une forme de serviteur, en devenant semblable aux hommes ; et il a paru comme un vrai homme, il s'est humilié lui-même, se rendant obéissant jusqu'à la mort, même jusqu'à la mort de la croix. C'est pourquoi aussi Dieu l'a souverainement élevé, et lui a donné le nom qui est au-dessus de tout nom, afin qu'au nom de Jésus tout genou fléchisse dans les cieux, sur la terre et sous la terre, et que toute langue confesse que Jésus-Christ est Seigneur, à la gloire de Dieu le Père.

Dieu exalte toujours les humbles. Il l'a toujours fait et le fera toujours.

L'arrogance abaissera l'homme, mais l'humilité le préparera à l'honneur.²¹⁵

Conclusion

Lorsque les équipes sont habilitées, des choses extraordinaires peuvent arriver. Mais pour que ce soit possible, tous ceux concernés — dirigeants et membres d'équipe — doivent servir et le faire avec humilité. En habilitant les gens, devenant serviteurs et maintenant l'humilité, les problèmes de succession peuvent être éliminés. Il existe un meilleur moyen ; c'est par l'habilitation. Tout le monde a besoin d'une équipe habilitée.

ÉPILOGUE

Le modèle de développement de groupe de Bruce Tuckman explique comment les équipes évoluent à travers les différentes phases de croissance et comment les dirigeants changent de style de direction, ou de concentration, pour aider les équipes à réussir à passer d'un stade à l'autre. La première fois que Tuckman a présenté son modèle, il comprenait quatre phases : la formation, la construction, l'adaptation et l'exécution. Plus tard, il a ajouté une cinquième phase — l'ajournement.²¹⁶

L'ajournement est décrit comme étant la phase durant laquelle un groupe se sépare, espérons-le, après avoir réussi ses tâches. Du point de vue organisationnel, l'ajournement réussi comprend la sensibilité et la reconnaissance des sentiments des gens pendant qu'ils se lancent dans d'autres projets. Malheureusement, dans plusieurs situations, les membres d'équipe ne sont pas sûrs si leurs efforts et leur temps ont été appréciés.

Les dirigeants peuvent aider les membres d'équipe à ajourner. Ils peuvent le faire en rendant l'honneur à qui ils doivent l'honneur ; en aidant les membres de l'équipe à passer aux nouveaux rôles et responsabilités ; en continuant d'aider les membres de l'équipe à s'aligner avec leurs dons alors que ces derniers continuent à mûrir ; en validant l'appel de Dieu sur la vie des gens ; et probablement le plus important, en libérant et appuyant ceux qui se lancent dans des projets ailleurs. Les dirigeants qui participent à l'ajournement sont des dirigeants orientés vers le Royaume. Ils comprennent que la vue globale dépasse leur environnement immédiat. C'est ainsi que tous les dirigeants d'église devraient être.

Mais, non seulement l'ajournement est la responsabilité du dirigeant, il est aussi la responsabilité des membres de l'équipe, surtout quand cette dernière a réussi à avancer d'une phase à l'autre et a accompli son but. Les membres de l'équipe, en particulier, devraient célébrer et soutenir le succès des uns et des autres. Après tout, ce qu'une personne devient est le résultat de ce qu'elle a enduré, généralement avec les autres.

Le sujet principal de ce livre a été les équipes. Nous avons exprimé : le besoin des équipes ; l'importance des équipes ; comment bâtir et faire croître les équipes et travailler avec elles ; et ce que l'habilitation des équipes comporte. J'espère que vous avez appris quelque chose qui pourra vous aider à planifier et à bâtir des équipes réussies.

Finalement, je prie sincèrement pour que vous vous sentiez encouragés à bâtir une équipe. Vous pouvez le faire. Le pouvoir est en vous et en ceux que vous dirigez. Dieu l'a placé là. Je crois que le succès de votre ministère et de votre direction, ainsi que celui de l'organisation que vous dirigez, en dépend.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, Chris. « Initiating Change that Preserves », *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (1994): 343–355.
- Arnold, Josh A., Sharon Arad, Jonathan A. Rhoades, et Fritz Drasgow. « The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors », *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000):249–269.
- Barna Group, « Prodigal Pastor Kids: Fact or Fiction ». *Barna Group*. 12 novembre 2013. <https://www.barna.org/barna-update/family-kids/644-prodigal-pastor-kids-fact-or-fiction#.Uv1fTEJdWi0>.
- Barna, George. *The Power of Team Leadership: Achieving Success through Shared Responsibility*. Colorado Springs, CO : WaterBrook Press, 2001.
- Barzun, Jacques. *From Dawn to Decadence*. New York : HarperCollins, 2000.
- Blackaby, Henry et Richard Blackaby. *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda*. Nashville, TN : Broadman & Holman Publishers, 2001.
- Blanchard, Ken, John Carlos, et Alan Randolph. *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Bose, Partha. *Alexander the Great's Art of Strategy: Lessons from the Great Empire Builder*. New York : Penguin Group, 2003.

Burkus, David. *The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2014.

Business Dictionary. « Team », accédé le 3 février 2014, <http://www.businessdictionary.com/definition/team.html#ixzz2rnjnxudG>.

Carlock, Randel S. « Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams ». Document de travail. Entrepreneurship and Family Enterprise. Insead, Singapore. 2012. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49811>.

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

Chappell, Paul. *Leaders Who Make a Difference: Leadership Lessons from Three Great Bible Leaders*. Lancaster, CA : Striving Together Publications, 2009, Édition Kindle.

Conley, Randy. « Four Words a Boss Never Wants to Hear ». *Blanchard LeaderChat*. 27 juin 2013. <http://leaderchat.org/2013/06/27/four-words-a-boss-never-wants-to-hear/>.

Constable, Thomas. « Expository Notes of Dr. Thomas Constable ». *StudyLight.org*. Accédé le 4 avril 2014. <http://www.studylight.org/commentaries/dcc/view.cgi?bk=41&ch=6#bibliography>.

« Coral », *Tuckman's Stages of Group Development*. Accédé le 3 avril 2014. <http://coral.wcupa.edu/tuckman.htm>.

Cotton, Sarah, Maureen Dollard, Jan de Jonge, et Paul Whetham. « *Clergy in Crisis* », *Occupational Stress in the Service Profession*, eds. Maureen Dollard, Anthony Winefield et Helen Winefield. Londres : Taylor & Francis, 2003: 311–358.

Covey, Stephen. *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. Paris : Éditions First, 2005.

Croce, Pat. *I Feel Great and You Will Too!* New York : Touchstone, 2001.

Dictionnaire Larousse, « Équipe », accédé le 31 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/equipe/30690?q=equipe#30605>

Dictionnaire Larousse, « Habilitier », accédé le 31 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/habilitier/38761?q=habilitier#38690>

Dictionnaire Larousse, « Philosophie », accédé le 31 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/philosophie/60268?q=philosophie#59895>

Dictionnaire Larousse, « Valeur », accédé le 31 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972?q=valeur#80026>

Dolan, Shimon L. et Salvador Garcia. « Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century », *Journal of Management Development* 21 n° 2 (2001):101–117.

Easum, Bill et Bill Tenny-Brittian. « Make Leaders or Make Disciples? Yes! » *Net Results Magazine*. Novembre-décembre 2012. Accédé le 15 avril 2014. <http://netresults.org/wp-content/uploads/2013/04/2012-11-16.pdf>.

Edmondson, Ron. « 7 Signs You Might Be a Controlling Leader ». *Ron Edmondson*. Accédé le 3 février 2014. <http://www.ronedmondson.com/2011/01/7-warning-signs-you-may-be-a-controlling-leader.html>.

Ehrensperger, Kathy. *Paul and the Dynamics of Power: Communication and Interaction in the Early Christ-Movement*. Londres : T & T Clark, 2007.

Ellis, Joseph J. *Founding Brother: The Revolutionary Generation*. New York : Alfred A. Knope, 2000.

Elmore, Tim. « The Top Ten Leadership Principles of Jesus ». *Growing Leaders*. Accédé le 9 mai 2014. <http://www.growouragleaders.com/PPTsandDOCs/leadership%20articles/Jesus%20Principles.doc>.

Ephesians 4:12-13 Commentary. « Ephesians 4:12-13 Commentary. » Accédé le 9 juillet 2012. http://preceptaustin.org/ephesians_412-13.htm.

Fowler, Susan. « If You Are Holding People Accountable, Something Is Wrong ». *Blanchard LeaderChat*. 7 octobre 2013. <http://leaderchat.org/2013/10/07/if-you-are-holding-people-accountable-something-is-wrong-and-itisnt-what-you-think/>.

Gill, John. « John Gill's Exposition of the Bible », *Bible Study Tools*. Accédé le 25 mars 2014. <http://www.biblestudy-tools.com/commentaries/gills-exposition-of-the-bible/luke-6-12.html>.

Goldsmith, Marshall. *What Got You Here Won't Get You There*. New York : Hyperion, 2007.

Goldsworthy, Graeme. *Gospel and Kingdom: A Christian Interpretation of the Old Testament*. United Kingdom : Paternoster Press, 1981.

Grudem, Wayne. *Systematic Theology*. Grand Rapids, MI : Zondervan, 1994.

Hargrove, D. G. « Breaking the Barriers ». *Apostolic Leaders Network*. Accédé le 22 février 2014. <http://aleaders.org/2013/02/01/breaking-the-barriers/>.

Hartford Institute for Religion Research. « Fast Facts about American Religion ». Accédé le 4 février 2014. http://hirr.hartsem.edu/research/fastfacts/fast_facts.html.

- Hawkins, Greg L. et Cally Parkinson. *Reveal Where Are You?* South Barrington, IL : Willow Creek Resources, 2007.
- Hoekema, Anthony A. *The Bible and the Future*. Cumbria, CA : Eerdmans, 1979.
- Hofstede, Geert. « National Culture : Countries ». *Geert Hofstede*. Accédé le 12 juillet 2012. <http://geert-hofstede.com/united-states.html>.
- Ingram, Larry C. « Notes on Pastoral Power in the Congregational Tradition », *Journal for the Scientific Study of Religion* 19 n° 1 (1980):40–48.
- Iverson, Dick avec Ray Grant. *Team Ministry: Putting Together a Team That Makes Churches Grow*. Portland, Oregon : City Bible Publishing, 1984.
- Katzenbach, Jon R. et Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA : Harvard Business School, 1993.
- Kouzes, James M. et Barry Z. Posner. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2003.
- Krejcir, Richard J. « Statistics on Pastors ». *Into Thy Word*. Accédé le 20 janvier 2014. <http://www.intothyword.org/apps/articles/?articleid=36562>.
- Ladd, George Eldon. *The Gospel of the Kingdom*. Grand Rapids, MI : Wm. B. Eerdmans, 1959.
- London Jr., H. B. *Pastors at Greater Risk*. Ventura, CA : Regal Books, 2003.
- Lowry, Lindy. « 3 Movement-Making Shifts to Help Your Church Win ». *Church Plants*. Accédé le 10 février 2014. <http://www.churchplants.com/how-tos/5752-3-movement-making-shifts-to-help-your-church-win.html>.

- Luther, Martin. *Brainy Quote*. Accédé le 12 février 2014. <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/martinluth390009.html>.
- MacMillian, Pat. *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*. Nashville, TN : B&H Publishing Group, 2001.
- Malphurs, Aubrey et Will Mancini. *Building Leaders: Blueprints for Developing Leaders at Every Level of Your Church*. Grand Rapids, MI : Baker Books, 2004.
- Malphurs, Aubrey. « Leadership Development Insights From Ephesians 4 ». *Catalyst*. Accédé le 4 février 2014. <http://catalystconference.com/read/leadership-development-insight-from-ephesians-4>.
- Malphurs, Aubrey. *Advanced Strategic Planning: A New Model for Church and Ministry Leaders*. Grand Rapids, MI : Baker Books, 2006.
- Mancheno-Smoak, Lolita, Grace M. Endres et Yvonne A. Athanasaw. « The Individual Cultural Values and Job Satisfaction of the Transformational Leader », *Organizational Development Journal* 27 n° 3 (2009):9–21.
- Manktelow, James. « Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation ». *Mind Tools*. Accédé le 10 avril 2014. http://www.mind-tools.com/pages/article/newLDR_86.htm.
- Maranatha Life. « Statistics About Pastors ». *Life-Line for Pastors*. Accédé le 30 juin 2012. <http://maranathalife.com/lifeline/stats.htm>.
- Marshall, Tom. *Understanding Leadership*. Grand Rapids, MI : Baker Books, 2003.
- Maslach, Christina et Michael P. Leiter, éd. *Handbook of Stress Medicine and Health*. Londres : CRC Press, 2005.

- Merriam-Webster Dictionary. « Burnout », accédé le 23 janvier 2014, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/burnout>.
- Merriam-Webster Dictionary. « Synergy », accédé le 3 février 2014, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy>.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, et Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : The Free Press, 2005.
- Morgan, Tony. *Developing a Theology of Leadership*. 2012, Édition Kindle.
- Nagel, Norman. « The Twelve and the Seven in Acts 6 and the Needy », *Concordia* (2005) : 113–126.
- Namie, Gary et Ruth Namie. *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*. Naperville, IL : Sourcebooks, 2000.
- Nelson, Alan. « From Me to We ». Accédé le 3 juillet 2012. <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729>.
- Nieuwhof, Carey. « Why We Need More Entrepreneurial Church Leaders, Not More Shepherds ». *CareyNieuwhof.com*. 24 mars 2014. <http://careynieuwhof.com/2014/03/why-we-need-more-entrepreneurial-church-leaders-not-more-shepherds/#sthash.MO99Yn3K.dpuf>.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*, 4e éd. Thousand Oaks : Sage Publications, 2007.
- Parker, Glen M. *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Pastor, Paul. « No More One-Man Band ». *Christianity Today*. Mars 2014. Accédé le 13 avril 2014. <http://www.christianitytoday.com/le/2014/march/no-more-one-man-band.html>.

- Prestwood, Donna C. L. et Paul A. Schumann Jr. « Seven New Principles of Leadership ». *Futurist* 31, n° 1 (1997) : 68.
- Proeschold-Bell, Rae Jean et Sara LeGrand. « High Rates of Obesity and Chronic Disease among United Methodist Clergy ». *Obesity* 18 n° 9 (n.d.) : 1867–1870.
- Rainer, Thom S. « 7 Traits of Breakout Churches. » *Outreach Magazine*. Accédé le 11 février 2014. <http://www.outreachmagazine.com/features/4817-7-traits-of-breakout-churches.html>.
- Rainer, Thom S. « Four Reasons Most Churches Aren't Breakout Churches ». *Thom S. Rainer*. 20 avril 2013. <http://thomrainer.com/2013/04/20/four-simple-reasons-most-churches-arent-breakout-churches/>.
- Rainer, Thom S. « How Many Hours Must a Pastor Work to Satisfy the Congregation? » *Thom S. Rainer*. 24 juillet 2013. <http://thomrainer.com/2013/07/24/how-many-hours-must-a-pastor-work-to-satisfy-the-congregation/>.
- Rainer, Thom S. « Seven Occasions When You Should Not Hire More Church Staff ». *Thom S. Rainer*. 22 février 2014. <http://thomrainer.com/2014/02/22/seven-occasions-when-you-should-not-hire-more-church-staff/>.
- Rainer, Thom S. *Breakout Churches: Discover How to Make the Leap*. Grand Rapids, MI : Zondervan, 2005.
- Robert, Mark D. « What Is the Kingdom of God ». *Patheos*. 6 mai 2011. <http://www.patheos.com/blogs/markdroberts/2011/05/06/what-is-the-kingdom-of-god/>.
- Scaramanga, Url. « Pastors are Fatter, Sicker, & More Depressed ». 6 août 2010. <http://www.christianitytoday.com/parse/>.
- Scaramanga, Url. « Willow Creek Repents? Why the Most Influential Church in America Now Says 'We Made a

- Mistake.' » *Leadership Journal*. 18 octobre 2007. http://outofur.com/archives/2007/10/willow_creek_re.html.
- Schobert, Steve. « Pastoral Leadership: It Takes a Team ». Manuscrit inédit. Urshan Graduate School of Theology. Florissant, MO : 2013.
- Sell, Phillip W. « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team », *Bibliotheca Sacra* 167, n° 665 (2010) : 58–67.
- Sloane, Matt, Jason Hanna et Dana Ford. « 'Never, Ever Give Up': Diana Nyad Completes Historic Cuba-to-Florida Swim ». *CNN World*. 3 septembre 2013. <http://www.cnn.com/2013/09/02/world/americas/diana-nyad-cuba-florida-swim/>.
- Sokoll, Shane M. « Are You an Empowered, Empowering Leader? » *Enrichment Journal*. 2014. Accédé le 11 mai 2014. http://enrichmentjournal.ag.org/201203/201203_EJO_empowered_leader.cfm.
- Strongs. « Shepherd ». *Blue Letter Bible*. Accédé le 11 février 2014. <http://www.blueletterbible.org/lang/lexicon/lexicon.cfm?Strongs=G4166>.
- Sutton, Robert et Hayagreeva Rao. *Scaling Up Excellence*. New York : Crown Business, 2014.
- Svoboda, Matt. « The Dangers of Entrepreneurship in Pastoral Ministry ». *Matt Svoboda*. 13 février 2014. <http://mattsvo.com/2014/02/13/the-dangers-of-entrepreneurship-killing-pastoral-ministry-in-pastoral-ministry/>.
- Thatcher, Margaret. *Brainy Quote*. Accédé le 2 mai 2014. <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/margareth109592.html>.
- Tidball, Derek. « Leaders as Servants: A Resolution of the Tension », *Evangelical Review of Theology* 36, n° 1 (2012):31–47.

- Tuckman, Bruce et Mary Ann C. Jensen. « Stages of Small Group Development Revisited », *Group and Organizational Studies* 2 (1977):419–427.
- Tuckman, Bruce. « Developmental Sequence in Small Groups ». *Psychological Bulletin* 63 (1965):384–399.
- Van der Heyden, Ludo, Christine Blondel, et Randel S. Carlock. « Fair Process: Striving for Justice in Family Business, » *Family Business Review* 18, n° 1 (2005):1–21.
- Viola, Frank et George Barna. *Pagan Christianity: Exploring the Roots of Our Church Practices*. Tyndale, 2012.
- Vitello, Paul. « Taking a Break From the Lord’s Work ». *The New York Times*. 1^{er} août 2010. <http://www.nytimes.com/2010/08/02/nyregion/02burnout.html?pagewanted=all>.
- Warren, Rick. « 3 Fears That Prevent Leaders from Being Authentic and Influencing People ». *Pastors.com*. Accédé le 9 janvier 2014. <http://pastors.com/fears-authenticity/>.
- Weaver, Andrew J., David B. Larson, Kevin J. Flannelly, Harold G. Koenig, et Carolyn L. Stapleton. « Mental Health Issues Among Clergy and Other Religious Professionals: A Review of Research », *The Journal of Pastoral Care & Counseling* 56, n° 4 (2002):393–403.
- Wheeler, Raiford S. *A View from the Parsonage*. Xulon Press, 2012.
- Wilson, Eugene T. *Realign: God-Called Leaders and Connecting With Their Purpose*. Hazelwood, MO: Word Aflame Press, 2013. [Disponible en français : Eugene T. Wilson, *Se réaligner : Les dirigeants appelés par Dieu et leur objectif* (Trois-Rivières, Québec : Éditions Traducteurs du Roi, 2019).]
- Zigarmi, Drea. « Just Leadership: Creating a Value-Driven Community », *Executive Forum* (2008):33–38.

NOTES EN FIN D'OUVRAGE

1 — UN APPEL À L'AIDE

¹ George Barna, *The Power of Team Leadership: Achieving Success Through Shared Responsibility* (Colorado Springs, CO : WaterBrook Press, 2001), 1.

² Ibid, 2-3.

³ Ibid, 3.

⁴ Ibid, 3-4.

⁵ Ibid, 4.

⁶ Dick Iverson avec Ray Grant, *Team Ministry: Putting Together a Team That Makes Churches Grow* (Portland, Oregon : City Bible Publishing, 1984), 8.

⁷ Andrew J. Weaver et. coll., « Mental Health Issues Among Clergy and Other Religious Professionals: A Review of Research », *The Journal of Pastoral Care & Counseling* 56:4 (2002), 395.

⁸ Maranatha Life, « Statistics About Pastors », *Life-Line for Pastors*, accédé le 30 juin 2012, <http://maranathalife.com/lifeline/stats.html>.

⁹ Sarah Cotton et. coll., « Clergy in Crisis », *Occupational Stress in the Service Profession*, eds. Maureen Dollard, Anthony Winefield et Helen Winefield, (Londres : Taylor & Francis, 2003), 311-358.

¹⁰ Thom S. Rainer, « How Many Hours Must a Pastor Work to Satisfy the Congregation? » *Thom Rainer*, 24 juillet 2013, <http://thomrainer.com/2013/07/24/how-many-hours-must-a-pastor-work-to-satisfy-the-congregation/>.

¹¹ Ibid.

¹² Steve Schobert, « Pastoral Leadership: It Takes a Team », (Manuscrit inédit, Urshan Graduate School of Theology, Florissant, MO, 2013).

¹³ Paul Vitello, « Taking a Break From the Lord's Work ». *The New York Times*, 1^{er} août 2010, <http://www.nytimes.com/2010/08/02/nyregion/02burnout.html?pagewanted=all>.

- ¹⁴ Rae Jean Proeschold-Bell et Sara LeGrand, « High Rates of Obesity and Chronic Disease among United Methodist Clergy », *Obesity* 18 (n.d.): 9, 1867–1870, http://divinity.duke.edu/sites/default/files/documents/chi/High%20rates%20of%20obesity%20and%20chronic%20disease%20among%20UMC%20clergy_formatted.pdf.
- ¹⁵ Vitello, « Taking a Break From the Lord's Work ».
- ¹⁶ H. B. London Jr., *Pastors at Greater Risk* (Ventura, CA : Regal Books, 2003).
- ¹⁷ Maranatha Life, « Statistics About Pastors ».
- ¹⁸ Weaver, « Mental Health Issues Among Clergy and Other Religious Professionals ».
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Url Scaramanga, « Pastors are Fatter, Sicker, & more Depressed », 6 août 2010, <http://www.christianitytoday.com/parse/>.
- ²¹ Barna Group, « Prodigal Pastor Kids: Fact or Fiction », *Barna Group*, 12 novembre 2013, <https://www.barna.org/barna-update/family-kids/644-prodigal-pastor-kids-fact-or-fiction#.Uv1fTEJdWi0>.
- ²² London Jr., *Pastors at Greater Risk*.
- ²³ Raiford S. Wheeler, *A View From the Parsonage* (Xulon Press, 2012).
- ²⁴ London Jr., *Pastors at Greater Risk*.
- ²⁵ Maranatha Life, « Statistics About Pastors ».
- ²⁶ Ibid.
- ²⁷ *Merriam-Webster Dictionary*, « Burnout », accédé le 23 janvier 2014, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/burnout>.
- ²⁸ Christina Maslach et Michael P. Leiter, « Stress and Burnout: The Critical Research », *Handbook of Stress Medicine and Health*, éd. Cary Cooper (Londres : CRC Press, 2005).
- ²⁹ Frank Viola et George Barna. *Pagan Christianity: Exploring the Roots of Our Church Practices* (Tyndale, 2012).
- ³⁰ Maranatha Life, « Statistics About Pastors ».
- ³¹ Wheeler, *A View From the Parsonage*.
- ³² Richard J. Krejcir, « Statistics on Pastors », *Into Thy Word*, accédé le 20 janvier 2014, <http://www.intothyword.org/apps/articles/?articleid=36562>.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ Nombres 11 : 15.
- ³⁵ I Rois 19 : 4.

2 — TOUT LE MONDE A BESOIN D'UNE ÉQUIPE

³⁶ Marc 8 : 27-29.

³⁷ Luc 9 : 23-24.

³⁸ Nombres 11 : 16-17.

³⁹ I Rois 19 : 16.

⁴⁰ Jean 16 : 7.

⁴¹ *Dictionnaire Larousse*, « Équipe », accédé le 22 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%c3%a9quipe/30690?q=%c3%a9quipe#30605>.

⁴² *Business Dictionary*, « Team », accédé le 3 février 2014, <http://www.businessdictionary.com/definition/team.html#ixzz2rnjnxudG>.

⁴³ Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston, MA : Harvard Business School, 1993), 45.

⁴⁴ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 4e éd. (Thousand Oaks : Sage Publications, 2007), 3.

⁴⁵ Henry Blackaby et Richard Blackaby, *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda* (Nashville, TN : Bradman & Holman Publishers, 2001).

⁴⁶ Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 4e éd.

⁴⁷ Geert Hofstede, « National Culture : Countries », *Geert Hofstede*, accédé le 12 juillet 2012, <http://geert-hofstede.com/united-states.html>.

⁴⁸ Steve Schobert, « Pastoral Leadership: It Takes a Team », (Manuscrit inédit, Urshan Graduate School of Theology, Florissant, MO, 2013).

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Wayne Grudem, *Systematic Theology* (Grand Rapids, MI : Zondervan, 1994), 859.

⁵¹ Aubrey Malphurs, *Advanced Strategic Planning: A New Model for Church and Ministry Leaders* (Grand Rapids, MI : Baker Books, 2006), 212.

⁵² *Merriam-Webster Dictionary*, « Synergy », accédé le 3 février 2014, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy>.

⁵³ *Business Dictionary*, « Team ».

⁵⁴ Pat Croce, *I Feel Great and You Will Too!* (New York : Touchstone, 2001), 159.

⁵⁵ Ibid, 59.

⁵⁶ Phillip W. Sell, « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team », *Bibliotheca Sacra* 167 (2010) : 665, 59.

- ⁵⁷ Norman Nagel, « The Twelve and the Seven in Acts 6 and the Needy », *Concordia*, (2005) : 113–126.
- ⁵⁸ Ibid, 117.
- ⁵⁹ Ibid, 117.
- ⁶⁰ Sell, « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team ».
- ⁶¹ Thom S. Rainer, *Breakout Churches: Discover How to Make the Leap* (Grand Rapids, MI : Zondervan, 2005).
- ⁶² Thom S. Rainer, « 7 Traits of Breakout Churches », *Outreach Magazine*, accédé le 11 février 2014, <http://www.outreachmagazine.com/features/4817-7-traits-of-breakout-churches.html>.
- ⁶³ Hartford Institute for Religion Research, « Fast Facts About American Religion », accédé le 4 février 2014, http://hrr.hartsem.edu/research/fastfacts/fast_facts.html.
- ⁶⁴ Ibid.
- ⁶⁵ Ibid.
- ⁶⁶ Ibid.
- ⁶⁷ Larry C. Ingram, « Notes on Pastoral Power in the Congregational Tradition », *Journal for the Scientific Study of Religion* 19 (1980) : 1, 40–48.
- ⁶⁸ Strong's, « Shepherd », *Blue Letter Bible*, accédé le 11 février 2014, <http://www.blueletterbible.org/lang/lexicon/lexicon.cfm?Strong's=G4166>.
- ⁶⁹ Alan Nelson, « From Me to We », accédé le 3 juillet 2012, <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729> (para. 2).
- ⁷⁰ Ibid.
- ⁷¹ George Barna, *The Power of Team Leadership: Achieving Success Through Shared Responsibility* (Colorado Springs, CO : WaterBrook Press, 2001), 8.
- ⁷² Steve Schobert, « Pastoral Leadership: It Takes a Team ».
- ⁷³ Thom S. Rainer, « Four Reasons Most Churches Aren't Breakout Churches », *Thom S. Rainer*, 20 avril 2013, <http://thomrainer.com/2013/04/20/four-simple-reasons-most-churchesarent-breakout-churches/>.

3 — NOUVEAUX PARADIGMES, VIEIL OBJECTIF

- ⁷⁴ Aubrey Malphurs et Will Mancini, *Building Leaders: Blueprints for Developing Leaders at Every Level of Your Church* (Grand Rapids, MI : Baker Books, 2004), 2.

⁷⁵ Wilson, Eugene T. *Realign: God-Called Leaders and Connecting With Their Purpose* (Hazelwood, MO : Word Aflame Press, 2013). [Disponible en français : *Se réaligner : Les dirigeants appelés par Dieu et leur objectif* (Trois-Rivières, Québec : Éditions Traducteurs du Roi, 2019).]

⁷⁶ *Ephesians 4:12-13 Commentary*, « Ephesians 4:12-13 Commentary, » accédé le 9 juillet 2012, http://preceptaustin.org/ephesians_412-13.htm.

⁷⁷ Alan Nelson, « From Me to We », accédé le 3 juillet 2012, <http://www.rev.org/article.asp?ID=2729>.

⁷⁸ Aubrey Malphurs, « Leadership Development Insights From Ephesians 4 », *Catalyst*, accédé le 4 février 2014, <http://catalystconference.com/read/leadership-development-insight-from-ephesians-4>.

⁷⁹ Ibid.

4 — LES PHILOSOPHIES, LES PRINCIPES, ET UN ROI

⁸⁰ *Dictionnaire Larousse*, « Philosophie », accédé le 31 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/philosophie/60268?q=philosophie#59895>.

⁸¹ D. G. Hargrove, « Breaking the Barriers », *Apostolic Leaders Network*, accédé le 22 février 2014, <http://aleaders.org/2013/02/01/breaking-the-barriers/>.

⁸² Matthieu 6 : 19-20.

⁸³ Martin Luther, *Brainy Quote*, accédé le 12 février 2014, <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/martinluth390009.html>.

⁸⁴ Matt Sloane et. coll., « ‘Never, Ever Give Up’ : Diana Nyad Completes Historic Cuba-to-Florida Swim », *CNN World*, 3 septembre 2013, <http://www.cnn.com/2013/09/02/world/americas/diana-nyad-cuba-florida-swim/>.

⁸⁵ Ron Edmondson, « 7 Signs You Might Be a Controlling Leader », *Ron Edmondson*, accédé le 3 février 2014, <http://www.ronedmondson.com/2011/01/7-warning-signs-you-may-be-a-controlling-leader.html>.

⁸⁶ Donna C. L. Prestwood et Paul A. Schumann Jr., « Seven New Principles of Leadership », *Futurist* 31 (1997) : 1, 68.

⁸⁷ Ibid, 68.

⁸⁸ Ibid, 68.

⁸⁹ Ibid, 68.

⁹⁰ Ibid, 68.

⁹¹ Ibid, 68.

⁹² Ibid, 68.

⁹³ Ibid, 68.

⁹⁴ Lindy Lowry, « 3 Movement-Making Shifts to Help Your Church Win », *Church Plants*, accédé le 10 février 2014, <http://www.churchplants.com/how-tos/5752-3-movement-making-shifts-to-help-your-church-win.html>.

⁹⁵ George Eldon Ladd, *The Gospel of the Kingdom* (Grand Rapids, MI : Wm. B. Eerdmans, 1959), 13-23, <http://www.gospelpedlar.com/articles/Last%20Things/kogladd.html>.

⁹⁶ Graeme Goldsworthy, *Gospel and Kingdom: A Christian Interpretation of the Old Testament* (Royaume-Uni : Paternoster Press, 1981), 53.

⁹⁷ Anthony A. Hoekema, *The Bible and the Future* (Cumbria, CA : Eerdmans, 1979). 45.

⁹⁸ Ladd, *The Gospel of the Kingdom*.

⁹⁹ Mark D. Robert, « What Is the Kingdom of God », *Patheos*, 6 mai 2011, <http://www.patheos.com/blogs/markdroberts/2011/05/06/what-is-the-kingdom-of-god/>.

¹⁰⁰ Ibid.

5 — LA DIRECTION AXÉE SUR LES VALEURS

¹⁰¹ *Dictionnaire Larousse*, « Valeur », accédé le 31 août 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972?q=valeur#80026>

¹⁰² Eugene T. Wilson, *Realign : God-Called Leaders and Connecting with Their Purpose* (Hazelwood, MO: Word Aflame Press, 2013), 124. [Disponible en français : *Se réaligner : Les dirigeants appelés par Dieu et leur objectif* (Trois-Rivières, Québec : Éditions Traducteurs du Roi, 2019).]

¹⁰³ Donna C. L. Prestwood et. coll., « Seven New Principles of Leadership », *Futurist*, 31 (1997):1, 68.

¹⁰⁴ James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *Credibility : How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2003).

¹⁰⁵ Shimon L. Dolan et Salvador Garcia, « Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century », *Journal of Management Development*, 21 (2001):2, 101-117.

¹⁰⁶ Drea Zigarmi, « Just Leadership: Creating a Value-Driven Community », *Executive Forum*. (2008), 34. http://www.academia.edu/3431285/Just_leadership_Creating_a_values-driven_community.

¹⁰⁷ Ibid. 34.

¹⁰⁸ Actes 20 : 29.

¹⁰⁹ Lolita Mancheno-Smoak et. coll., « The Individual Cultural Values and Job Satisfaction of the Transformational Leader », *Organizational Development Journal*, 27 (2009) : 3, 9–21.

¹¹⁰ Zigarmi, « Just Leadership: Creating a Value-Driven Community », 35.

¹¹¹ Margaret Thatcher, *Brainy Quote*, accédé le 2 mai 2014, <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/margareth109592.html>.

¹¹² Zigarmi, « Just Leadership: Creating a Value-Driven Community », 35.

¹¹³ Randy Conley, « Four Words a Boss Never Wants to Hear », *Blanchard LeaderChat*, 27 juin 2013, <http://leaderchat.org/2013/06/27/four-words-a-boss-never-wants-to-hear/>.

¹¹⁴ Rick Warren, « 3 Fears That Prevent Leaders from Being Authentic and Influencing People », *Pastors.com*, accédé le 9 janvier 2014, <http://pastors.com/fears-authenticity/>.

¹¹⁵ Zigarmi, « Just Leadership: Creating a Value-Driven Community ». 35.

¹¹⁶ Ibid. 35.

¹¹⁷ D. G. Hargrove, « Breaking the Barriers », *Apostolic Leaders Network*, accédé le 22 février 2014, <http://aleaders.org/2013/02/01/breaking-the-barriers/>.

¹¹⁸ Marc 14 : 34.

¹¹⁹ Warren, « 3 Fears That Prevent Leaders from Being Authentic and Influencing People ».

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Ibid.

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Robert Sutton et Hayagreeva Rao, *Scaling Up Excellence* (New York : Crown Business, 2014).

¹²⁵ Chris Argyris, « Initiating Change That Preserves », *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (1994) : 345.

6 — BÂTIR DES ÉQUIPES

¹²⁶ Aubrey Malphurs et William F. Mancini, *Building Leaders: Blueprints for Developing Leadership at Every Level of Your Church*. (Grand Rapids, MI : Baker Books, 2004), 24.

¹²⁷ Ibid, 11.

¹²⁸ Luc 6 : 12-13.

¹²⁹ John Gill, « John Gill's Exposition of the Bible », *Bible Study Tools*, accédé le 25 mars 2014, <http://www.biblestudytools.com/commentaries/gills-exposition-of-the-bible/luke-6-12.html>.

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Thomas Constable, « Expository Notes of Dr. Thomas Constable », *StudyLight.org*, accédé le 4 avril 2014, <http://www.studylight.org/commentaries/dcc/view.cgi?bk=41&ch=6#bibliography>.

¹³² Exode 18 : 21.

¹³³ Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There* (New York : Hyperion, 2007).

¹³⁴ Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up to & For Our Leaders* 2^e éd. (San Francisco : CA, Berrett-Koehler Publishers, 2003).

¹³⁵ Henry Mintzberg et coll. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York : The Free Press, 2005).

¹³⁶ David Burkus, *The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2014).

¹³⁷ Ibid. 108.

¹³⁸ Url Scaramanga, « Willow Creek Repents? Why the Most Influential Church in America Now Says 'We Made a Mistake' ». *Leadership Journal* (18 octobre 2007), accédé le 11 mai 2011, http://outofur.com/archives/2007/10/willow_creek_re.html.

¹³⁹ Greg L. Hawkins et Cally Parkinson, *Reveal Where Are You?* (South Barrington, IL : Willow Creek Resources, 2007).

¹⁴⁰ Thom S. Rainer, « Seven Occasions When You Should Not Hire More Church Staff », *Thom S. Rainer*, 11 février 2014, <http://thomrainer.com/2014/02/22/seven-occasions-when-you-should-not-hire-more-church-staff/>.

7— DÉVELOPPER LES ÉQUIPES

¹⁴¹ Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There* (New York : Hyperion, 2007).

¹⁴² Bill Easum et Bill Tenny-Brittian, « Make Leaders or Make Disciples? Yes! » *Net Results Magazine* (novembre-décembre 2012), 18, accédé le 15 avril 2014. <http://netresults.org/wp-content/uploads/2013/04/2012-11-16.pdf>.

¹⁴³ Ibid. 16.

¹⁴⁴ Ibid. 16.

¹⁴⁵ Stephen Covey, *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* (Paris : Éditions First, 2005).

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Exode 32 : 17.

¹⁴⁹ Exode 32 : 18.

¹⁵⁰ Exode 33 : 11.

¹⁵¹ Bruce Tuckman, « Developmental Sequence in Small Groups », *Psychological Bulletin* 63 (1965) : 384–399. Cet article a été réimprimé dans *Group Facilitation : A Research and Applications Journal* 3 (2001) et est disponible en tant que document Word : <http://dennislearningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%20ARTICLE.doc>.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ « Coral », *Tuckman's Stages of Group Development*, accédé le 3 avril 2014. <http://coral.wcupa.edu/tuckman.htm>.

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ James Manktelow, « Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation », *Mind Tools*, accédé le 10 avril 2014. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm.

8 — TRAVAILLER AVEC LES ÉQUIPES

¹⁵⁶ Paul Chappell, *Leaders Who Make a Difference: Leadership Lessons From Three Great Bible Leaders* (Lancaster, CA : Striving Together Publications, 2009), Édition Kindle. 49-50.

¹⁵⁷ Carey Nieuwhof, « Why We Need More Entrepreneurial Church Leaders, Not More Shepherds », *CareyNieuwhof.com*, 24 mars 2014, <http://careynieuwhof.com/2014/03/>

why-we-need-more-entrepreneurial-church-leaders-not-more-shepherds/#sthash.MO99Yn3K.dpuf.

¹⁵⁸ Matt Svoboda, « The Dangers of Entrepreneurship in Pastoral Ministry », *Matt Svoboda*, 13 février 2014, <http://mattsvo.com/2014/02/13/the-dangers-of-entrepreneurship-killing-pastoral-ministry-in-pastoral-ministry/>.

¹⁵⁹ Kathy Ehrensperger, *Paul and the Dynamics of Power: Communication and Interaction in the Early Christ-Movement* (Londres : T & T Clark, 2007), 118–119.

¹⁶⁰ Ibid, 118–119.

¹⁶¹ Ibid, 118–119.

¹⁶² Ibid, 118–119.

¹⁶³ Ibid, 118–119.

¹⁶⁴ Susan Fowler, « If You Are Holding People Accountable, Something Is Wrong », *Blanchard LeaderChat*, 7 octobre 2013, <http://leaderchat.org/2013/10/07/if-you-are-holding-people-accountable-something-is-wrong-and-it-isnt-what-you-think/>.

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ Ludo Van der Heyden et coll., « Fair Process: Striving for Justice in Family Business », *Family Business Review* 18 (2005) : 1, 1–21.

¹⁶⁸ Susan Fowler, « If You Are Holding People Accountable, Something Is Wrong ».

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up to & For Our Leaders*, 2^e éd. (San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2003), 50.

¹⁷³ Randel S. Carlock, « Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams », (document de travail, Entrepreneurship and Family Enterprise, Insead, Singapore, 2012), <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49811>.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Pat MacMillian, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville : TN, B&H Publishing Group, 2001), 35.

¹⁷⁶ Phillip W. Sell, « The Seven in Acts 6 as a Ministry Team », *Bibliotheca Sacra* 167 (2010):665, 58–67.

¹⁷⁷ Carlock, « Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams ».

¹⁷⁸ Glen M. Parker, *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy* (San Francisco, CA : Jossey-Bass).

¹⁷⁹ Parker, *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*, 88.

¹⁸⁰ Carlock, « Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams ».

¹⁸¹ Ibid.

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Gary Namie et Ruth Namie, *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job* (Naperville, IL : Sourcebooks, 2000).

9 — HABILITER LES ÉQUIPES

¹⁸⁴ *Dictionnaire Larousse*, « Habilitier », accédé le 8 septembre 2020, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%c3%a9quipe/30690?q=%c3%a9quipe#30605>.

¹⁸⁵ Tony Morgan, *Developing a Theology of Leadership*, (2012), Édition Kindle, 88–89.

¹⁸⁶ Ibid, 98.

¹⁸⁷ Ibid, 77–79.

¹⁸⁸ Shane M. Sokoll, « Are You an Empowered, Empowering Leader », *Enrichment Journal* (2014), accédé le 11 mai 2014, http://enrichmentjournal.ag.org/201203/201203_EJO_empowered_leader.cfm.

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Ken Blanchard et coll. *Empowerment Takes More Than a Minute* (San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 1996).

¹⁹¹ Luc 22 : 25-27.

¹⁹² Blanchard, *Empowerment Takes More Than a Minute*.

¹⁹³ Josh A. Arnold et coll., « The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors », *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000):249–269.

¹⁹⁴ Randel S. Carlock, « Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams », (document de travail, Entrepreneurship and Family Enterprise, Insead, Singapore, 2012), <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49811>.

¹⁹⁵ Partha Bose, *Alexander the Great's Art of Strategy: Lessons From the Great Empire Builder* (New York : Penguin Group, 2003).

¹⁹⁶ Ibid, 248.

¹⁹⁷ Ibid, 246.

¹⁹⁸ Tim Elmore, « The Top Ten Leadership Principles of Jesus », *Growing Leaders*, accédé le 9 mai 2014. <http://www.growouragleaders.com/PPT-sandDOCs/leadership%20articles/Jesus%20Principles.doc>.

¹⁹⁹ Paul Pastor, « No More One-Man Band », *Christianity Today* (Mars 2014), accédé le 13 avril, 2014, <http://www.christianitytoday.com/le/2014/march/no-more-one-man-band.html>.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Ibid.

²⁰³ Ibid.

²⁰⁴ Ibid.

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ Ibid.

²⁰⁷ Paul Chappell, *Leaders Who Make a Difference: Leadership Lessons From Three Great Bible Leaders* (Lancaster, CA : Striving Together Publications, 2009), Édition Kindle, 14–15.

²⁰⁸ Ibid, 14–15.

²⁰⁹ Elmore, « The Top Ten Leadership Principles of Jesus ».

²¹⁰ Ibid.

²¹¹ Derek Tidball, « Leaders as Servants: A Resolution of the Tension », *Evangelical Review of Theology* 36 (2012) : 1, 38.

²¹² Ibid, 39.

²¹³ Tom Marshall, *Understanding Leadership* (Grand Rapids, MI : Baker Books, 2003), 71.

²¹⁴ Tidball, « Leaders as Servants », 39.

²¹⁵ Proverbes 29 : 23.

ÉPILOGUE

²¹⁶ Bruce Tuckman et Mary Ann C. Jensen, « Stages of Small Group Development Revisited », *Group and Organizational Studies* 2 (1977):419–427.

TABLE DES MATIÈRES

Approbations	5
Avant-propos	11
Reconnaissance	13
1 — Un appel à l'aide.....	15
2 — Tout le monde a besoin d'une équipe	29
3 — Nouveaux paradigmes, vieil objectif	49
4 — Les philosophies, les principes et un roi ..	63
5 — La direction axée sur les valeurs	79
6 — Bâtir des équipes	95
7 — Développer des équipes	113
8 — Travailler avec les équipes	131
9 — Habilitier les équipes	153
Épilogue	171
Bibliographie	173
Notes en fin d'ouvrage	183