

Ceci fait partie de la série

Diriger l'Eglise

De

Coy Roper

Compétences relationnelles

Les sept prochaines leçons s'adressent à la pratique de la direction de l'Eglise ; elles présentent les compétences propres aux responsables : celles des relations personnelles, de la communication, de la relation d'aide, et de l'organisation.

Le principe de base dans ces leçons est celui-ci : malgré le fait que le responsable soit qualifié pour son rôle, il doit toujours penser à assumer ces responsabilités selon la volonté de Dieu : pour cela il faut qu'il développe ou qu'il peaufine ses compétences. Quelqu'un dira peut-être : "Soyez ce que la Parole de Dieu vous dit d'être, et vous n'aurez pas besoin d'acquérir des compétences particulières. Vous ferez naturellement ce qu'il faut, et tout ira pour le mieux. Après tout, un berger conduit les brebis tout simplement en les aimant, en passant devant elles, en les aidant, et en les cherchant quand elles s'égarèrent." Mais, est-ce que tout cela ne peut pas s'apprendre ? Pourquoi étudier les compétences des responsables ?

LE BESOIN DE DEVELOPPER DES COMPETENCES RELATIONNELLES

La nature de la direction de l'Eglise

Premièrement, à cause de la nature unique de leur travail, les responsables de l'Eglise doivent développer leurs compétences relationnelles. S'ils pouvaient diriger à la manière des patrons, ou des entraîneurs, ou même des parents, on pourrait dire qu'ils n'ont pas vraiment besoin de

compétences particulières¹. "Je leur dis ce qu'il faut faire" pourrait-on dire, "et ils le font." Dans d'autres contextes, le chef oblige ses disciples à obéir par un système de punitions et châtiments ; mais les responsables d'assemblées n'ont pas non plus ce genre de pouvoir.

Supposons que tout membre de l'Eglise reçoive d'elle un salaire dont les anciens doivent décider le montant et la durée. Les anciens pourraient alors dire aux membres : "Si vous ne rendez pas visite aux malades et aux personnes isolées, vous ne serez pas payés." Les anciens n'auraient pas à mériter le respect des membres ni à bien les traiter. Ils pourraient les commander, appuyant leur volonté par le limogeage de ceux qui refusaient de se soumettre. Mais l'Eglise ne fonctionne pas ainsi. Les anciens qui désirent voir les membres plus impliqués dans le travail de l'Eglise doivent tout simplement les persuader de l'être. Ceci exige des compétences particulières.

Les anciens possèdent-ils ces compétences par le simple fait de se qualifier spirituellement pour leur rôle ? Pas forcément. Les qualifications des anciens sont exactement cela : des qualifications. Elles représentent ce que doit être un ancien avant d'être nommé à ce poste. Elles n'excluent pas une amélioration de ses compétences, ayant pour résultat de diriger

¹ La conduite "par le service" s'avérera efficace dans d'autres domaines également, comme celui du travail, ou du foyer, par exemple.

l'Eglise avec plus d'efficacité. Comme les prédicateurs qualifiés pour leur travail doivent s'améliorer, de même les anciens doivent chercher à devenir toujours plus efficaces.

L'enseignement du Nouveau Testament

Deuxièmement, les responsables de l'Eglise doivent développer des compétences parce que chercher la meilleure méthode pour accomplir des buts spirituels est tout à fait biblique. Plusieurs passages du Nouveau Testament nous démontrent ce principe.

Les responsables doivent être "prudents comme les serpents". Lorsque Jésus envoya ses douze en mission limitée, il leur dit : "Soyez donc prudents comme les serpents, et simples comme les colombes" (Mt 10.16). Cette prudence implique que les douze, bien qu'inspirés (Mt 10.19–20), devaient faire appel à leur bon sens afin d'éviter autant que possible la persécution qu'ils devaient affronter et trouver les auditeurs les plus réceptifs à leur message (Mt 10.11–14). Ajoutez à cela le fait que Dieu a décidé que son Eglise sera dirigée par des "anciens", des hommes a priori plus âgés donc plus sages. Dieu veut pour son Eglise des responsables sages. Or, agir avec sagesse, c'est agir avec compétence.

Les responsables doivent apprendre à être "avisés". Dans la parabole de l'intendant infidèle (Lc 16.1–9), Jésus décrit un intendant qui, après avoir mal géré les biens de son maître, devait en rendre compte avant de perdre son poste. Ce mauvais intendant profita de sa position pour se procurer une situation après son renvoi. Jésus termina la parabole par ces mots :

En effet, ceux qui vivent pour le monde sont plus avisés dans leurs affaires avec leurs semblables que les enfants de la lumière. Et moi, je vous dis : Faites-vous des amis avec les richesses injustes, pour qu'ils vous reçoivent dans les tabernacles éternels, quand elles vous feront défaut (Lc 16.8–9 — SEM).

Jésus veut enseigner aux chrétiens qu'ils doivent apprendre à gérer leurs ressources de manière "avisée", de manière sage. Alors que l'intendant infidèle employa son habileté dans des buts égoïstes, le chrétien voudra l'employer pour sauver des gens.

Les responsables doivent apprendre à parler d'une manière douce et persuasive. Ils doivent apprendre à dire ce qu'il faut, quand il faut, comme il faut :

Que votre parole soit toujours accompagnée de grâce, assaisonnée de sel, afin que vous sachiez comment vous devez répondre à chacun (Col 4.6).

Sanctifiez dans vos cœurs Christ le Seigneur ; soyez toujours prêts à vous défendre contre quiconque vous demande raison de l'espérance qui est en vous : mais (faites-le) avec douceur et crainte (1 P 3.15).

Or il ne faut pas que le serviteur du Seigneur ait des querelles. Il doit au contraire être affable envers tous, avoir le don d'enseigner et de supporter (2 Tm 2.24).

En disant la vérité avec amour, nous croîtrons à tous égards en celui qui est le chef, Christ (Ep 4.15).

Ce que disent les responsables n'est pas la seule chose qui compte ; leur manière de le dire est aussi importante ! Parler correctement, clairement, avec persuasion et amour, est une compétence qui s'apprend.

Les responsables doivent apprendre à utiliser toute ressource disponible. Paul cherchait à employer les ressources les plus utiles :

Avec les Juifs, j'ai été comme Juif, afin de gagner les Juifs ; avec ceux qui sont sous la loi, comme sous la loi — et pourtant je ne suis pas moi-même sous la loi — afin de gagner ceux qui sont sous la loi ; avec ceux qui sont sans loi, comme sans loi — et pourtant je ne suis pas moi-même sans la loi de Dieu, mais sous la loi de Christ — afin de gagner ceux qui sont sans loi. J'ai été faible avec les faibles, afin de gagner les faibles. Je me suis fait tout à tous, afin d'en sauver de toute manière quelques-uns (1 Co 9.20–22).

Si Paul agissait de la sorte, il faut que les responsables de l'Eglise moderne fasse pareillement.

Les responsables doivent construire avec prudence. En 1 Corinthiens 3.5–15, Paul enseigne que ceux qui sont comme lui et Apollos sont des bâtisseurs (vs. 9–10). Christ étant le fondement, les responsables de l'Eglise ne peuvent bâtir sur autre chose (vs. 10–11). Ils peuvent bâtir sur ce fondement un édifice fait de deux sortes de matériaux : soit 1) de l'or, de l'argent, et des pierres précieuses, soit 2) du bois, du foin, ou du chaume (v. 12). Le bâtisseur décide en quelque sorte les matériaux qu'il mettra dans l'édifice. Paul montre que pour chaque bâtisseur et pour chaque édifice viendra le jour de l'épreuve, quand tout sera testé par le feu. Le bois, le foin et le chaume seront consumés ; l'or, l'argent et les

pierres précieuses subsisteront. Ce jour d'épreuve décrite par Paul est un moment de stress, de persécution, ou d'adversité. Toute assemblée connaît ce genre de test.

Si le travail du bâtisseur survit, il recevra une récompense (v. 14). Il n'y a pas plus grande récompense dans cette vie pour le travailleur que de savoir que son labeur n'est pas en vain, que l'Eglise bâtie par son travail a survécu et prospéré. Si l'œuvre ne survit pas, le bâtisseur en subira la perte ; cependant, il sera sauvé (v. 15). Imaginons le sentiment de perte et de désolation lorsqu'une assemblée qu'on a aidée à bâtir n'a pas pu résister aux orages de la difficulté, et qu'elle n'existe plus ! Néanmoins, si le bâtisseur a cherché la volonté de Dieu et qu'il a fait de son mieux, il ne sera pas perdu ; son salut ne dépend pas de la fidélité de ceux qu'il a convertis, ou de la pérennité des assemblées qu'il a établies.

Que doit faire alors le bâtisseur, le responsable de l'Eglise ? "Que chacun prenne garde à la manière dont il bâtit dessus" (v. 10). La "manière" en question est celle des compétences ! Les responsables de l'Eglise doivent assimiler les compétences nécessaires à leur travail.

DEVELOPPER LES COMPETENCES

Les responsables de l'Eglise doivent apprendre à s'entendre avec les autres. Même s'ils sont qualifiés pour la "fonction" qui est la leur, ils se doivent toujours de bien faire leur travail. Souvent, ce qui cause des problèmes dans l'Eglise, ce n'est pas les mauvais comportements mais les différences entre les personnalités. En plus, il est possible pour un responsable d'être droit et juste tout en restant inefficace car incapable de s'entendre avec les gens.

Comment le responsable peut-il développer des compétences relationnelles ?

S'intéresser aux gens

Les vrais responsables s'intéressent aux gens. Cet intérêt doit être intense, aussi bien en dehors de l'Eglise qu'en dedans, comme le démontre cet article :

"Personne ne veut savoir vos connaissances, avant de savoir si vous aimez." (...) Nous visons trop souvent la connaissance et pas assez la compassion ; nous avons la bonne doctrine, mais notre manière d'être offense les gens ! Nous ferions tous bien de nous souvenir que Jésus n'est pas mort pour des programmes,

des budgets, des locaux, des moquettes, des systèmes de chauffage, ou des comités : il est mort pour des gens !

Voici quelques règles de bon sens pour notre travail avec les gens :

1. Parlez-leur. Rien ne vaut un mot joyeux de salutations.

2. Souriez. Le sourire est un langage international. Pour froncer les sourcils, on utilise 72 muscles, alors que pour sourire il n'en faut que 14 ! Et ça rapporte !

3. Appelez les gens par leur nom. "Saluez les amis, chacun en particulier" (3 Jn 15).

4. Soyez amical et serviable. Le meilleur moyen d'avoir des amis est d'en être un. Jésus était "un ami des pécheurs" (Lc 7.34).

5. Ne mettez pas de conditions à votre amour. On ne dit pas : "Je t'aimerai si ...". Jésus aimait [chaque personne] "parce que" [chacun est fait à l'image de Dieu qui l'aime] et "malgré" [ses péchés et ses faiblesses].

6. Intéressez-vous sincèrement aux gens. Il est facile de les traiter comme ayant de la valeur si vous vous souvenez que cela est vraiment le cas !

7. Soyez généreux avec vos compliments. En complimentant les gens, vous pouvez réellement les inciter à de grands accomplissements.

8. Prenez en compte les sentiments des autres. La Règle d'Or s'applique : "Ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, (...) faites-le de même pour eux" (Mt 7.12).

9. Considérez les opinions des autres. Chaque controverse peut susciter trois solutions : la vôtre, celle de votre interlocuteur, et la bonne !

10. Cherchez les occasions de servir. Ceux qui deviennent grands sont ceux qui servent et qui donnent (Mt 20.26).

Dans nos efforts pour avoir la bonne doctrine, une organisation forte et une prédication riche, n'oublions pas que nous travaillons avec des personnes humaines, le bien la plus précieuse au monde. *ATTENTION : traiter par la prière².*

Les responsables sont parfois tellement pris par les budgets et les chiffres qu'ils oublient les personnes concernées par ces détails. C'est bien de "personnes" dont les responsables s'occupent.

S'améliorer

Le pire ennemi d'un responsable dans ce domaine est sans doute sa propre personnalité. Il pourrait avoir tendance à penser : "Si seulement le frère Dupont voulait bien changer, je pourrais m'entendre avec lui." Mais il doit reconnaître que s'il veut bien s'entendre avec le frère Dupont — et avec tous les autres — son seul

² Marvin Phillips, "Remember That You Are in 'The People Business'", THE CHALLENGER, 7th and Poplar church of Christ, Murray, Ky. (16 February 1983).

espoir de le faire est de changer... lui-même ! Pour faire les changements nécessaires, il lui faut deux choses :

1) *Il doit se résoudre à être soi-même.* Personne ne devrait imiter quelqu'un d'autre tout le temps. Chaque responsable est tout aussi différent des autres que le sont ses empreintes digitales. Essayer d'être ce qu'il n'est pas (par ex., un introverti qui essaie de devenir un extraverti) empêchera l'authenticité. A l'époque du Nouveau Testament, Paul, Pierre, Barnabas, André et Thomas étaient tous différents, mais tous plaisaient à Dieu. On n'a pas besoin de penser devoir se ressembler tous pour plaire à Dieu aujourd'hui.

2) *Il doit donner le meilleur de lui-même.* Dans les limites d'une personnalité, on peut toujours améliorer ses efforts pour atteindre "la mesure de la stature parfaite du Christ" (Ep 4.13). Le meilleur moyen d'y arriver est de cultiver les caractéristiques chrétiennes. Si un responsable possède les attributs donnés en 1 Corinthiens 13.4-7, Galates 5.22-23, ou 2 Pierre 1.5-7, les autres le trouveront facile à aimer et à suivre. Parfois ce qui est perçu comme un trait de personnalité peut s'avérer un défaut de caractère. Par exemple, si quelqu'un dit : "Mon caractère ne me permet pas de saluer les gens ou de demander comment ils vont ou de prendre le temps d'écouter leurs problèmes", révèle probablement moins un détail de personnalité qu'un refus de compassion et d'amour.

Passer du temps avec les gens

Quelqu'un a dit : "Un attribut du berger est qu'il vit avec les brebis, jusqu'à avoir la même odeur qu'elles." Les responsables se doivent de passer du temps avec ceux qu'ils dirigent. Il est difficile d'être le berger d'un troupeau qu'on ne voit jamais. Si le responsable passe du temps avec le troupeau, deux choses se produiront.

Premièrement, il apprendra à mieux connaître l'assemblée. Celui qui n'a pas passé assez de temps avec les membres pour connaître leurs noms, leurs situations personnelles et leurs problèmes n'a pas mérité le droit de les diriger.

Deuxièmement, et peut-être le plus important, il se laissera connaître. Les brebis ne suivront volontiers qu'un berger qu'elles connaissent bien. Les responsables doivent donc s'ouvrir aux autres. Parfois ils hésitent à le faire, sachant qu'ils doivent diriger par leur exemple, qui est

imparfait. Ils ont peur que les autres découvrent leurs imperfections, les accusent d'hypocrisie, et que leur crédibilité soit détruite, les membres refusant de les suivre. Malgré ces dangers, le risque de laisser connaître sa "personne intérieure" en vaut la peine. Les membres de l'Eglise apprécient les responsables qui se laissent connaître.

Montrer de la compassion et du souci pour les autres

Il existe bon nombre de règles pour les relations humaines ; mais le meilleur livre de règles dans ce domaine est la Bible. Si les responsables se montrent des serviteurs pleins d'amour, de bienveillance, de grâce, ils s'entendront plus facilement avec les autres. Le conseil le plus important est sans doute celui-ci : *montrez votre amour.* On aime le troupeau mais on ne le montre pas ou ne l'exprime pas toujours. Si l'amour n'est pas démontré, il ne peut être perçu ou apprécié. Dans un article intitulé "L'effet Hawthorne", dans le magazine ACTION, on donna l'exemple suivant :

Pour tester les effets de conditions variées sur l'efficacité du travail fourni, on sélectionna six femmes dans un département d'une grande usine. Dix changements spécifiques furent effectués, un à la fois, dans leurs conditions de travail. A la surprise générale, leur productivité s'améliora avec chaque changement, quel qu'il soit (même quand il s'agissait de revenir à une condition précédente).

Pourquoi ce développement ? On détermina quatre raisons : 1) Les femmes avaient l'impression d'être importantes. 2) Elles étaient traitées particulièrement bien. 3) Elles devenaient l'objet de beaucoup d'attention. 4) Elles savaient que les changements étaient faits pour leur bien.

En d'autres termes, lorsque les gens perçoivent qu'on les considère comme importants, et qu'ils sont traités particulièrement bien, quand ils sont l'objet de beaucoup d'attention et qu'ils savent que leurs intérêts sont pris en compte par les responsables, même des petits changements peuvent les encourager à travailler mieux ! Voici une leçon que l'on doit apprendre dans le monde des affaires, à l'école, entre époux, entre enfants et parents, et parmi les responsables de l'Eglise.

La différence est dans la motivation. Les responsables de l'Eglise traitent bien les gens parce que c'est la chose à faire, et non pour les contrôler, encore moins pour profiter d'eux. Leur but n'est pas

leur propre bien, mais celui des autres. Les chrétiens font du bien aux autres afin de suivre l'exemple de Jésus (Ac 10.38), afin d'être sauvés, afin que la cause du Seigneur puisse avancer et que l'Eglise puisse grandir. Les chrétiens ne font pas le bien afin de se faire un nom ou de profiter de qui que ce soit !

Apprendre à s'adapter aux autres

La plupart des problèmes qui se posent aux responsables de l'Eglise sont le fait des personnalités, et non celui des doctrines. Les gens sont tous différents ! Leurs personnalité, leur culture socio-économiques, leur âge, leur famille, leur ethnie, leur approche des Ecritures — tout est différent.

En quelque sorte, c'est par sa Parole que Dieu s'est déjà occupé du problème des différences entre responsables et membres dans l'Eglise. Il a spécifié les qualités des hommes qui doivent servir, ainsi que leur manière de servir. Ayant des hommes vraiment qualifiés pour le travail de serviteurs évitera souvent les problèmes causés par ces différences. Dieu a également choisi de faire sélectionner ces responsables du sein de l'assemblée, ce qui fait que ces hommes sortiront du "tissu" de l'Eglise. C'est ainsi qu'on réduit la probabilité de frictions entre responsables et membres.

Ceci ne veut pas dire qu'aucune différence, qu'aucun problème ne peut surgir. Le responsable peut ne pas s'identifier à la majeure partie de l'assemblée : peut-être a-t-il une formation universitaire, alors que les membres ne l'ont pas ; qu'il est de la ville, et eux de la campagne ; qu'il vient du nord du pays, tandis qu'eux viennent du sud ; que sa culture est industrielle et la leur est agraire. En plus de tout ceci, le responsable peut se différencier des membres par sa personnalité ou par la leur. Certains sont plutôt optimistes, d'autres plutôt pessimistes ; épargnants ou dépensiers ; introvertis ou extravertis ; introspectifs ou objectifs, etc. De telles différences personnelles peuvent sembler insignifiantes mais elles se situent souvent au cœur des problèmes de l'Eglise.

Devant de telles différences, le responsable ne voudra pas céder dans les questions de foi. Mais, dans les questions d'opinion, il voudra s'incliner et trouver des compromis, s'il peut ainsi promouvoir la paix et encourager la croissance de l'Eglise. Il essaiera également de s'adapter à ceux parmi lesquels il vit et travaille. Comme Paul, il essaiera d'être "tout à tous, afin d'en sauver de toute manière quelques-uns" (1 Co 9.22). Il suivra l'exemple de Christ, qui quitta le ciel et vint sur la terre afin de s'identifier plus amplement à ceux qu'il est venu sauver :

Aussi devait-il devenir, en tout, semblable à ses frères, afin d'être un souverain sacrificateur miséricordieux (...). Car du fait qu'il a souffert lui-même quand il fut tenté, il peut secourir ceux qui sont tentés (Hé 2.17-18 ; cf. 4.15).

Le responsable ne pourra pas réduire totalement l'écart entre lui et les autres, mais plus il y réussira, plus il sera efficace dans son travail de berger. Si au contraire il n'arrive pas à voir les choses d'un autre point de vue que le sien, il ne pourra probablement pas diriger ceux qui ne sont pas d'accord avec lui.

CONCLUSION

Celui qui parle arrive à persuader les autres principalement en fonction de la perception qu'ils ont de lui. On appelle cela la "persuasion éthique". Les rhétoriciens de l'antiquité reconnaissent l'importance d'un bon caractère chez celui qui parlait publiquement. Quintilien donna cette définition de l'orateur : "un homme bon qui possède des compétences pour le discours public". Cependant, il est également important que le public perçoive la bonté de celui qui parle. Parfois les responsables possèdent un bon caractère mais, à cause de certains traits inhabituels de personnalité, ce bon caractère n'est pas reconnu. Puisque les responsables dirigent, dans une large mesure, par leur exemple, leur enseignement et leur persuasion, il leur est important d'éliminer de tels traits, afin d'être non seulement *des hommes bons*, mais aussi *des hommes perçus comme bons*, et dignes d'être suivis. ♦