

Ceci fait partie de la série

Diriger l'Eglise

De

Coy Roper

Compétences dans la communication

Quels sont les outils disponibles aux responsables afin de bien diriger les assemblées vers les buts établis ? Ils possèdent bien entendu leur personnalité, leur caractère ; si ces hommes sont ce qu'ils devraient être, l'Eglise les suivra volontiers. Mais à part cela, de quels atouts disposent-ils ? Ont-ils le droit d'employer la force d'un patron (retenues sur salaire, licenciements) ? Bien sûr que non. A part la force de leur exemple, pratiquement le seul outil dont disposent les responsables de l'Eglise est celui de la communication. Si leurs compétences dans ce domaine sont bonnes, l'Eglise est apte à grandir et à être unie ; si elles sont pauvres, l'Eglise aura sans doute des problèmes.

Cette leçon nous conduira à examiner trois sortes de compétences nécessaires aux responsables de l'Eglise : l'écoute, la discussion et le discours public.

L'ECOUTE

La plus importante compétence de communication dont les responsables ont besoin est celle de l'écoute. On oublie parfois que la communication est une voie à deux sens. Pour certains il s'agit d'un monologue : ils parlent et les autres écoutent ; ils donnent des ordres, et les autres obéissent.

La nature même de la tâche qui consiste à diriger l'Eglise oblige les responsables à bien écouter ceux qui les suivent. Tout comme un berger consacre son attention à sa brebis, ou un parent à son enfant, de même le responsable

doit écouter les membres de l'assemblée. Comment bien écouter ?

Celui qui sait écouter prête attention à celui qui parle. Le responsable doit accorder toute son attention à la personne qui parle, s'efforçant de se concentrer et d'éviter les distractions.

Celui qui sait écouter réagit à ce qu'il entend. Celui qui parle a besoin de savoir que son interlocuteur écoute et qu'il entend. Ainsi, le responsable doit envoyer des signaux auditifs ou visuels de son attention.

Celui qui sait écouter s'assure de bien comprendre. Le responsable doit écouter dans le but de comprendre. Cela veut dire qu'il écoutera avec compassion, essayant de saisir le point de vue de l'autre. Il n'écouterait pas seulement pour contredire ou pour déceler des idées erronées à réfuter et ainsi se glorifier vis-à-vis de l'autre.

Celui qui sait écouter répète ce qu'il entend. C'est une manière de confirmer qu'il a compris. Il dira peut-être : "Si je comprends ce que tu dis, tu penses que..." ; "Alors toi, tu penses que..." ; "Est-ce que je t'ai bien compris quand tu as dit que... ?" ; etc.

Celui qui sait écouter pose des questions. Le responsable doit surveiller sa manière de poser des questions : il doit le faire avec douceur et tact, non pas pour imposer son propre point de vue, mais pour clarifier. En demandant des précisions, il montre à son interlocuteur qu'il s'intéresse à lui, et qu'il veut mieux comprendre.

Celui qui sait écouter sait résumer. Pour bien situer tous les faits, le responsable doit voir les

points principaux et les raisons qui les soutiennent. Qu'il résume ou pas la conversation, il aura toujours besoin de cette information.

Celui qui sait écouter remet son jugement à plus tard. Le responsable ne doit pas trancher entre le bien et le mal jusqu'à ce qu'il ait tout entendu de son interlocuteur, qu'il ait tout compris, et qu'il soit en possession de tous les faits (c'est-à-dire qu'il ait entendu toutes les personnes concernées). Parfois, après avoir entendu le premier élément d'une conversation, l'esprit du responsable entre en mode "réponse", ce qui l'empêche évidemment d'entendre ce qui est dit par la suite.

Celui qui sait écouter entend les sentiments de l'autre. Le responsable doit s'assurer de ne pas donner plus de signification aux propos de l'autre qu'ils n'en ont. Il doit surtout éviter de mettre en doute les motivations de son interlocuteur. En étant conscient des nuances exprimées par les paroles, les gestes, les expressions de l'autre, il pourra comprendre ses sentiments. En somme, il s'agit d'écouter ce qui n'est pas dit. Celui qui parle peut dire une chose sans importance en soi, mais le dire de telle manière qu'il signifie, pour qui l'écoute bien : "J'ai mal ; au secours !" Dans certains cas, bien que les paroles soient bien contrôlées, les expressions refléteront une colère profonde. Il faut alors traiter autant le sentiment derrière les paroles que les paroles elles-mêmes.

Celui qui sait écouter répond avec prudence. Le responsable doit surveiller ses réponses. Une réponse blessante ou moqueuse ou qui manifeste un désaccord violent, ou qui démontre une mauvaise attitude envers l'interlocuteur, mettra probablement fin au dialogue et rendra sans doute impossible toute communication future. Même quand les déclarations de l'interlocuteur trahissent une ignorance de la voie de Dieu ou le rejet de cette voie, le responsable doit bien réfléchir avant toute désapprobation. La sagesse suggérera peut-être une meilleure manière de traiter le problème.

Si le responsable n'apprend pas à bien écouter, alors que la nature de son travail l'oblige à écouter ceux qui lui soumettent leur chagrin, il crée un problème qui disparaîtra, littéralement ! C'est-à-dire que les membres ne viendront plus le voir pour lui confier leurs problèmes. Et si l'on refuse de partager ainsi avec lui, sa capacité de diriger s'amenuisera.

LA DISCUSSION

Le succès des responsables dépend souvent de leur communication dans les petits groupes. De telles occasions se présentent fréquemment dans la vie d'une Eglise locale : des réunions d'anciens, d'anciens et de diacres, de tous les hommes de l'Eglise pour discuter des questions relatives à l'œuvre de l'Eglise.

Quand ?

Bien que cette méthode de communication comporte des avantages, elle ne constitue pas le meilleur moyen de découvrir la vérité biblique ou de définir le "bien" et le "mal". Les discussions fonctionnent mieux quand elles concernent le "comment" de l'accomplissement du travail, quand les buts sont définis par les Ecritures, et que les discussions sont centrées sur la manière de mobiliser les efforts de l'assemblée vers ces buts.

Pourquoi ?

Les discussions en petits groupes sont très utiles pour tout ce qui est du domaine de l'opinion. Lorsque les anciens se montrent prêts à discuter de cette manière avec un groupe, ils démontrent ainsi aux membres qu'ils les estiment et ils emploient un style (très valable) de direction par participation. Les décisions prises dans un tel contexte sont plus aptes à représenter un consensus (donc d'être soutenues par l'assemblée) que des décisions prises de manière administrative. Dans une discussion, les responsables peuvent expliquer leurs idées comme à des égaux. Se tenir debout devant l'assemblée suggère que les responsables sont supérieurs aux autres membres. Les gens n'aiment pas se voir imposer des décisions venues "d'en haut". Mais ils peuvent être persuadés par des responsables qui se tiennent parmi eux comme des égaux et qui sont prêts à les écouter.

Quelles astuces pour y réussir ?

Définir le but. Toute discussion doit identifier un objectif à atteindre. Ceux qui sont présents doivent connaître et accepter ce but et essayer de trouver ensemble le meilleur moyen d'y accéder.

Encourager les bonnes attitudes. Les responsables doivent encourager et même exiger une bonne attitude dans toute discussion. Ainsi tous sont obligés de se comporter de manière

chrétienne. Moqueries, sarcasmes, et propos nuisibles — tout cela est malséant. Une bonne attitude exige que chacun respecte les opinions des autres et que chacun dise ce qu'il a à dire, qu'il soit ou non d'accord avec la majorité.

Encourager la participation. Les responsables doivent créer un contexte dans lequel chacun (et pas seulement les responsables) puisse dire ce qu'il pense. Une discussion n'est pas un débat contradictoire, les discours sans fin doivent donc en être exclus, car il n'est pas raisonnable qu'une seule personne domine. Lorsqu'un groupe de discussion détermine une démarche à suivre, les décisions devraient être prises par consensus, et non par vote à la majorité. La réussite d'un tel groupe dépend du désir en chacun de trouver des compromis, un terrain d'entente acceptable à tous.

Développer les compétences appropriées. La liste suivante contient plusieurs suggestions valables pour une bonne participation aux discussions en groupe :

1. La capacité de se comporter comme un chrétien même lorsque la discussion devient vive et que les opinions sont contre soi.
2. La capacité de distinguer entre ce qui est essentiel à la religion chrétienne et ce qui ne l'est pas — c'est-à-dire entre la foi et l'opinion — et à tenir fermement quant à la première en étant prêt à céder sur le terrain de la seconde.
3. Une authentique appréciation des autres, à cause de leurs talents et leurs points de vue ; un désir sincère d'entendre ce qu'ils ont à dire sur un sujet quelconque.
4. Un réel souci que le groupe entende chaque membre, et une capacité d'amener dans la discussion les réticents.
5. Un sens du "fair-play", la conviction que chaque personne doit être entendue.
6. La certitude que les décisions prises lors de discussions dans un grand groupe sont meilleures que celles prises par des individus ou des petits groupes.
7. La capacité de résumer brièvement mais clairement le but de la discussion.
8. La capacité d'écouter attentivement, d'entendre ce qui est dit, de le répéter en d'autres termes, de le résumer et de le clarifier pour les autres.
9. La capacité de présenter des idées en peu de mots, de manière non menaçante et sans autoritarisme, mais de façon à les faire accepter.
10. La capacité de voir les faiblesses et les problèmes inhérents dans les propos (idées, suggestions) des autres.
11. La capacité de tenir une discussion sur la bonne piste et à la faire avancer vers le but.

Ceci peut se faire en résumant ce qui a été dit ou le consensus trouvé, en identifiant ce qui ne peut être décidé lors de la présente réunion, puis en suggérant le prochain sujet de discussion.

12. La capacité de mettre un terme à la discussion, de sentir le moment où elle s'épuise ou quand un consensus est atteint, de dire ce qui a été accompli et de résumer le tout dans une déclaration de clôture.

LE DISCOURS PUBLIC

Il est vrai que les responsables doivent savoir écouter et participer à des groupes de discussion. Mais ils doivent également savoir bien communiquer publiquement avec l'assemblée, de façon orale et écrite.

Fréquence

La communication publique doit avoir lieu souvent. Dans un désir de tenir tous les membres informés, les responsables doivent s'engager à garantir un réel accès aux informations. Un ancien disait que dans l'assemblée où il travaille, on considère que l'assemblée n'est pas au courant d'un renseignement avant d'en avoir été informé cinq fois.

Mais toute communication n'est pas forcément publique. D'autres moyens sont à la disposition des responsables :

1. Une invitation permanente à parler avec les anciens, individuellement ou en groupe.
2. Des réunions de tous les membres afin de les informer sur ce qui est en cours et de leur donner l'occasion de poser des questions, de s'exprimer, et de faire leurs suggestions.
3. Des annonces lors des réunions publiques, de préférence par les anciens.
4. Le bulletin de l'Eglise.
5. Des lettres aux membres.
6. Des copies des rapports des comités, des trésoriers, des comptes-rendus des réunions, etc.
7. Des publications spéciales en préparation de programmes particuliers (un nouveau bâtiment, par exemple) : dépliants ou brochures qui ne sont pas seulement promotionnels mais aussi pour informer.
8. Des visites personnelles avec les membres, utilisées comme des occasions non seulement pour mieux les connaître, mais pour leur permettre de poser des questions.

Qualité

Toute communication publique doit être aussi positive que possible (en admettant que l'on ne peut pas toujours être positif). Il existe habituellement deux manières de dire une chose : la manière positive et la manière négative (le verre est "à moitié plein" ou "à moitié vide", par exemple).

Dans la mesure du possible, les responsables devraient choisir l'approche positive. Un vieux dicton dit : "Si vous ne pouvez dire du bien de quelqu'un, il vaut mieux ne rien dire du tout." Ceci est une bonne règle pour les communications publiques au sujet de l'Eglise. Un régime constant d'annonces négatives peut créer un malaise et conduire éventuellement à la malnutrition spirituelle. Comparez les manières positives et négatives de réagir à la même situation, données dans le cadre ci-dessous.

On pourrait apprendre une leçon de Paul, qui ne recula jamais devant les problèmes qu'il rencontra dans les Eglises, mais qui commença généralement ses lettres par quelque chose de positif, comme par exemple : "Je rends grâce à mon Dieu pour vous" (voir Rm 1.8 ; 1 Co 1.4 ; Ph 1.3 ; Col 1.3 ; 1 Th 1.2 ; 2 Th 1.3).

CONCLUSION

Une des clefs d'une direction qui réussit est une communication efficace. Napoléon Bonaparte, Abraham Lincoln, Charles de Gaulle : tous étaient de grands dirigeants. Et chacun était un communicateur par excellence. Jésus-Christ était un grand conducteur d'hommes, en partie en raison de ses compétences dans le domaine de

la communication. On le reconnut comme "un maître qui vient de la part de Dieu" (Jn 3.2 — TOB). Les officiers envoyés pour le saisir revinrent bredouilles en disant : "Jamais homme n'a parlé comme parle cet homme" (Jn 7.46).

De même, les responsables de l'Eglise doivent communiquer efficacement ; pour cela ils doivent bien écouter, générer des petits groupes de discussion et y participer, et s'assurer que leur contact public avec les membres est fréquent et, en règle générale, positif. S'ils négligent ces compétences de communication, les anciens peuvent être les meilleurs hommes imaginables, mais sans effet réel en tant que responsables.

Dans un article qui essayait de déterminer qui exerce le pouvoir dans notre société occidentale, l'auteur se demandait si ce sont ceux qui agissent (les inventeurs, les ingénieurs, les médecins), ou ceux qui parlent. Après une longue enquête, il arriva à la conclusion que ce sont ceux qui parlent qui ont de loin le plus d'influence. Si l'on veut diriger dans notre société, il faut apprendre à communiquer avec succès. De même, si l'on veut diriger l'Eglise, on doit développer ses compétences dans ce domaine. Mis à part son propre caractère, c'est l'outil le plus important dont dispose tout responsable. ♦

FAÇONS DE PARLER DES DIFFÉRENTES SITUATIONS DANS UNE ASSEMBLÉE

Façon négative	Façon positive
1. "Nous avons un problème."	"Il nous a été lancé un défi."
2. "Notre collecte ne couvre que la moitié de nos besoins."	"Nous sommes à mi-chemin vers notre but financier."
3. "Certains de nos membres sont infidèles."	"La plupart de nos membres sont fidèles."
4. "Nous ne faisons pas ce que nous devrions faire."	"Je suis sûr que nous nous améliorerons."
5. "Nous avons besoin de plus d'enseignants."	"Nous avons un bon programme d'enseignement biblique, avec des classes pour tous les âges, et nous trouverons un enseignant pour chaque classe."
6. "Seules six personnes sont venues pour la distribution cette semaine."	"Six personnes — la moitié du nombre d'apôtres choisis par Jésus — sont venues pour la distribution."
7. "S'il y a des visiteurs parmi nous, vous êtes les bienvenus."	"Nous voulons souhaiter la bienvenue à tous nos visiteurs." Ou bien : "Nous sommes contents de la présence de nos visiteurs et nous espérons que vous reviendrez nous voir."
8. "Nous sommes peu nombreux ce matin."	"Nous sommes reconnaissants pour la présence de chacun."
9. "Je déteste vous demander de l'argent."	"Nous avons encore une occasion de montrer notre amour pour le Christ en lui rendant une partie de ce qu'il nous a confié."