

# Le processus du changement

Par M. Doug Murren

Il n'y a pas si longtemps, je cherchais un livre dans le grenier de notre garage. J'ai placé une échelle et je me suis préparé à faire mes recherches. Ma seule certitude à propos de sa localisation était qu'il était dans l'une des vingt boîtes du grenier. J'avais de l'appréhension au sujet de ma recherche.

Je n'ai pas trouvé le livre. Plutôt, j'ai fait un voyage en arrière à travers les souvenirs du temps. J'ai retrouvé le premier gant de base-ball de mon garçon, et je me suis souvenu de toutes ces années où nous avons essayé de lancer et d'attraper des balles courbes. J'ai trébuché sur un traîneau à neige que je possédais lorsque j'avais dix ans. Là, aussi, était le ciseau à bois de mon grand-père.

J'ai descendu de l'échelle avec six livres sous mon bras, aucun d'eux n'était celui que je cherchais, mais j'étais toutefois content de les avoir trouvés. Quelques-unes de ces vieilles pensées oubliées étaient des bijoux que j'aurais acheté avec plaisir. Mais ils étaient déjà miens.

C'est exactement la façon dont nous devons aborder l'innovation. Tout ce que nous devons faire a déjà été réalisé. L'innovation doit nous rappeler les souvenirs d'une nouvelle façon. Cela doit réveiller l'histoire. Cela doit sonner comme quelque chose que nous avons déjà entendu, mais toutefois cela doit être différent.

## Les innovations futures

Une personne parmi les plus innovatrices que je n'ai jamais rencontré était le Dr J. E. Orr. Je crois qu'il possédait plus de trois Ph.D. Il apprenait aussi à utiliser les ordinateurs des années avant que les jeunes ne les découvrent. Le Dr Orr était perpétuellement en mode d'apprentissage. Il était enthousiaste à l'idée de vérifier n'importe quel nouveau développement dans l'œuvre de Dieu. Il critiquait et félicitait les gens en même temps.

Je prévois vivre dans le prochain siècle (nous sommes en 1995), à moins que le Seigneur ne revienne. Ma prière n'est pas seulement que je puisse voir, mais aussi encourager les innovations qui vont continuer à influencer l'Église.

Un plafonnement soutenu et une stagnation de croissance dans une église peuvent détruire son cœur. Le changement est toujours une conséquence d'une croissance saine. Un engagement inflexible au statu quo est le premier signe de la mort.

"Le changement pour le besoin de changement" est aussi une considération valable. Un sentiment de fraîcheur donne souvent la possibilité à la foi des gens de se développer. Toutefois, le changement doit être bien géré. Une compréhension claire des coutumes et des processus de changement peut vous aider à préparer votre église à joyeusement passer à travers les changements.

## Se préparer pour le changement

Plusieurs étapes doivent être considérées en préparant votre église à passer à travers les changements. Bien sûr, certains changements peuvent être induits par une crise, mais il est plus sain de s'efforcer de gérer les changements par ces étapes :

### *Étape 1 : découvrez les coutumes présentes qui sont chères à l'assemblée*

Souvent, les jeunes dirigeants en particulier omettent d'apprécier les coutumes existantes. Les engagements précédents doivent être célébrés! Souvent, ils peuvent être applaudis pour l'innovation qu'ils ont représenté en leur temps. Affirmer le passé peut être une étape importante dans le processus du changement.

### *Étape 2 : montrez une continuité avec le passé*

Certains traits dans les coutumes existantes peuvent souvent être identifiés comme étant des marches importantes vers le futur. Disons qu'une assemblée est entourée par des "Baby Boomers" (nés entre 1943 et 1964), pendant que l'église elle-même est formée par des gens de 60 ans et plus. En faisant un appel pour aller chercher une génération perdue, et en montrant comment cette même génération était centrée sur la mission dans le passé, un dirigeant innovateur peut donner à l'église un but pour le présent qui est cohérent avec le passé.

### *Étape 3 : nourrissez une faim pour de nouvelles possibilités*

Choisir les dirigeants qui vous entourent est très important. Des dirigeants qui ont un sens de l'aventure sont précieux dans les périodes de changement tandis que des "dirigeants adeptes du statu quo" qui tiennent de façon rigide aux structures du passé ne sont pas si utiles. Les personnes les plus aventureuses de votre équipe doivent être plus visibles pendant les périodes de changement parce que leur enthousiasme va créer de l'enthousiasme chez les autres.

Quand nos dirigeants veulent ajuster nos cultes selon un format davantage centré sur les inconvertis, j'amène six personnes à Willow Creek Community Church à North Barrington, Illinois (USA). Quand nous regardons les pièces d'art dramatique orientées vers les inconvertis, ils comprennent ce dont je parlais pendant des mois. Cela commence à nourrir un appétit chez nos dirigeants afin d'aller chercher ceux qui sont sans église. J'ai aussi invité ceux qui étaient les meilleurs pour atteindre les inconvertis à s'adresser à un noyau de dirigeants. En ayant des rencontres avec ceux qui ont planifié et accompli ce que nous voulons faire, nous avons été capables de bâtir notre projet avec confiance.

### *Étape 4 : trouvez des exemples de ce que voulez faire*

Les exemples valent 10 000 mots. Une exposition claire de d'autres exemples d'églises et des méthodes utilisées pour résoudre les problèmes peuvent améliorer le culte de n'importe quelle assemblée.

L'exposition à de nouvelles idées produit aussi une mentalité créative dans une église. Cela peut être un des ingrédients vitaux dans le processus du changement, si les bonnes personnes sont exposées aux nouveautés. Nos dirigeants vitaux sont trop souvent mis de côté. Ils se demandent de quoi nous parlons. Puis nous les pasteurs nous nous demandons pourquoi ils ne peuvent pas suivre. Mettre en réseau les personnes clé est un investissement nécessaire.

Si vous êtes une église de 200 personnes et que vous désirez briser cette barrière, trouvez des églises de 400 membres avec lesquelles vous associer. Si un changement de style ou un changement de génération est nécessaire, investissez du temps pour trouver des modèles avant d'implanter le changement.

### *Étape 5 : utilisez d'éclatantes expressions imagées*

Dans le contexte de notre église, nous en sommes venus à éviter les mots comme "évangélisation". Nous l'appelons le "mot au grand E" parce que tellement de personnes réagissent négativement lorsqu'ils l'entendent. Alors nous disons que nous sommes des "gens qui invitent et qui intègrent les nouveaux". Cela semble tellement plus naturel et faisable.

Quand vous trouvez une phrase qui définit votre nouveau modèle de façon éclatante, ne l'oubliez pas. Les gens sont facilement confus. Si la terminologie change durant les moments de crise ou de changement, le groupe peut être ébranlé. Nous avons mis beaucoup d'efforts à maintenir notre engagement au langage de l'amour, de l'acceptation et du pardon à travers les multiples changements par lesquels notre église est passée. Quand il s'agit du langage, gardez cela simple. Gardez le langage bref et cohérent.

### *Étape 6 : ciblez les exemples de points sensibles*

Au moins trois points sensibles peuvent menacer l'innovation. Vous pouvez compter sur eux, et vous feriez bien de vous préparer à y faire face.

1. Couper dans les dépenses par rapport à la mentalité de la croissance. Un bon dirigeant est capable de s'adapter à chacune des approches quand la réalité le requiert. Chacune des visions est nécessaire dans l'église. Bien qu'elles se frustrant l'une l'autre.
2. Les groupes d'âge de moins de 35 ans par rapport à ceux de plus de 35 ans. Les Baby Boomers sont orientés vers l'action. Ils sont visuels et sensuels dans leur approche de prise de décision. Les Baby Boomers veulent faire partie d'une équipe gagnante. Leurs parents tendent à être plus conservateurs. Ils sont beaucoup plus loyaux vis-à-vis des institutions et plus prudents vis-à-vis des doctrines que les Baby Boomers. Un Baby Boomer va choisir le conformisme et l'action plutôt qu'un processus sage. La génération Truman est réfractaire à faire face à trop d'innovation. Aucune de ces perspectives n'est bonne ou mauvaise. Ce sont simplement des réalités.
3. Une église centrée sur les non-croyants par rapport à une église centrée sur les chrétiens. C'est la tension la plus difficile. Tous les chrétiens ont une façon de se définir eux-mêmes comme normaux. Notre définition de ce qui est normal est la norme par laquelle nous jugeons les autres. Toutefois de façon réaliste, aucun d'entre nous n'est normal. Nous sommes tous uniques.

Encore une fois, n'importe qu'elle église existant durant n'importe qu'elle période de temps va graduellement glisser vers la tendance de prendre soin de sa clientèle. Ceux qui sont davantage orientés à aller chercher les perdus vont avoir un conflit avec ceux qui veulent mettre l'accent à prendre soin des chrétiens. Résistez à la tentation de faire face à des objections en faisant une bataille personnelle, voyez cela comme des différences de philosophie.

### *Étape 7 : permettez le dialogue*

Un dirigeant sage va être d'accord avec un processus de base en trois étapes lorsqu'il présente n'importe quelle nouvelle direction à l'église.

1. Expliquez votre projet au noyau du groupe

2. Collaborez avec ceux qui sont engagés

3. Partagez avec toute l'assemblée

Ouvrir le dialogue est vital pour un processus de changement fructueux. Les Baby Boomers, particulièrement, ne veulent pas d'un "mandat provenant du sommet". Ils veulent penser qu'ils ont participé dans le processus de découverte.

Les questionnaires et l'interaction en petits groupes sont des méthodes essentielles de dialogue. Ils aident à développer un environnement de collaboration, particulièrement dans des périodes de changement. J'ai pris l'habitude d'ouvrir les réunions du mercredi soir avec une question et une période de réponses. Cette interaction me donne une possibilité d'évaluer le changement qui peut se dérouler.

#### *Étape 8 : utilisez plusieurs niveaux de communication*

Nous avons découvert que cela prend au moins six semaines pour que même la plus simple annonce atteigne la totalité de l'église. C'est vrai pour la plupart des églises qui ont plus de 200 personnes au sein de leur assistance. Les églises ayant moins de 200 personnes ont aussi besoin de voies répétitives de communication pour passer leurs messages. Et de plus en plus, les gens ont l'attente d'avoir des communications hautement sophistiquées et produites de façon compétente.

Du matériel imprimé qui commence à véhiculer le processus du changement est essentiel. Des graphiques clairs et concis, des tableaux, et des diagrammes peuvent être utiles. Souvenez-vous, la plupart des gens d'aujourd'hui sont orientés de façon visuelle.

La communication émotionnelle est aussi essentielle. Demandez-vous trois questions : qu'est-ce que je désire que les personnes ressentent? Qu'est-ce que je veux qu'ils sachent? Qu'est-ce que je désire qu'ils fassent?

Les projections vidéo sont une façon vitale de communiquer dans notre époque hautement audiovisuelle. D'autres formes de technologie de communication vont être essentielles au cours des générations baignées dans la technologie qui vont survenir.

Les rubans enregistrés sont une autre grande façon de communiquer, pour introduire de nouveaux programmes ou pour améliorer les modèles que vous désirez partager concernant la direction que vous voulez donner à l'église. Ils peuvent habituellement être préparés de façon moins dispendieuse que les brochures.

Utiliser de multiples façons de véhiculer de l'information vous assure que votre message va être transmis sur plusieurs longueurs d'ondes. Partagez le processus et la procédure de changement auxquels les gens peuvent s'attendre. Expliquez comment vous en êtes venu à ces décisions. Partagez des anecdotes colorées, et utilisez de l'humour lorsque vous expliquez les changements. Laissez les gens sentir, goûter, ressentir, et voir votre projet.

#### *Étape 9 : faites les changements*

Action! Action! Action! La direction implique de l'action. Trop souvent les églises parlent seulement d'être bons, mais ne le font pas.

À notre église, nous employons souvent une phrase rendue célèbre par le consultant des affaires Tom Peters : "Prêt, Feu, Visez". La phrase implique que dans certaines situations il est préférable de faire un changement trop tôt, plutôt que de trop attendre. Ayez une date de départ fixe, et tenez-y. Et n'oubliez pas de célébrer l'action quand vous commencez.

#### *Étape 10 : célébrez les fruits du changement*

Il est important de faire un rapport aux gens des résultats des efforts qu'ils ont déployé. La plupart des collectes de fonds dans les églises, par exemple, sont inefficaces parce qu'on ne fait pas un rapport aux gens de ce qu'on a réalisé avec l'argent qu'ils ont donné.

Célébrez les objectifs même lorsqu'ils n'ont pas été atteints. Célébrez le fait que vous soyez venus tellement prêt de les atteindre. Ou célébrez tout ce que vous avez appris en ne réussissant pas!

#### *Étape 11 : racontez l'histoire afin de vous remémorer les souvenirs*

Je trouve que cela est utile plusieurs fois par année de raconter l'histoire de notre église. J'aime aussi parler du jour où notre église a brûlé. Les nouveaux membres célèbrent avec nous ces histoires qui ont été vitales lors de la vie de notre église. Dans ces histoires nous trouvons le cœur et le centre de notre église. Plus que n'importe quoi, les groupes musicaux utilisent le folklore pour leur permettre d'envisager le futur et pour faire face aux problèmes.

Racontez des histoires clé à propos du moment où de nouveaux membres et du nouveau personnel se sont joints. Votre église possède plusieurs histoires du genre si vous cherchez à ce sujet.

#### *Étape 12 : définissez clairement les rôles qui changent*

Les églises ont besoin de pasteurs qui ont une description de tâche claire. Si une claire description de tâche n'est pas communiquée, les gens vont supposer eux-mêmes des douzaines d'hypothèses à propos de ce qu'ils s'attendent d'un pasteur. Développer un texte qui présente des descriptions de votre rôle en tant que dirigeant aide les récepteurs de communications multi-sensorielles que les gens ont aujourd'hui.

Des réponses à des questions comme : qu'est-ce que le changement va nécessiter du pasteur en tant que dirigeant des personnes? Qu'est-ce que ce changement va nécessiter de la part des autres membres du personnel? Pour les dirigeants bénévoles? Pour les gens eux-mêmes?

Les prochaines images ont été initialement développées par le pasteur John Wimber. Nous les avons appliquées très efficacement durant les périodes critiques de changement et d'ajustement à notre église, comme plusieurs autres.

Faisons une comparaison avec le base-ball. Un pasteur peut changer de fonction, de joueur à capitaine et puis ensuite à entraîneur. Puis il peut aller gérant, directeur général, propriétaire puis président de la ligue. Laquelle de ces situations du base-ball décrit votre présent rôle en tant que dirigeant d'église? Pensez-vous que n'importe laquelle de ces images peut améliorer la façon dont votre assemblée comprend votre changement de rôle? Comment allez-vous préparer votre église à accepter ce changement?

Souvenez-vous, de telles descriptions peuvent améliorer les changements de modèles, permettant des changements dans :

- Les lentilles à travers lesquelles la réalité est vue ;
- Les règles par lesquelles la partie est jouée ;
- Les frontières et les définitions du succès.

Utiliser des images pour décrire les changements dans votre rôle en tant que dirigeant peut permettre aux autres de participer de façon créative dans le changement. Elles peuvent aussi améliorer votre propre perception du changement de votre rôle et améliorer votre propre croissance. Et je crois que les passages de croissance négociés avec succès permettent, dans leur cœur, la croissance personnelle du dirigeant.

### **Guides pour les innovateurs**

1. Encouragez les innovateurs. C'est là que l'église est à son meilleur.
2. Reconnaissez la valeur du processus d'essai. Donnez à l'innovation une chance et puis évaluez.
3. Séparez les idées des gens.
4. Souvenez-vous que toutes les bénédictions du Royaume sont pour Jésus-Christ et pour nous.
5. Remerciez Dieu, car Il donne des personnes à l'église qui vont regarder en dessous des pierres qui n'ont pas été retournées.
6. Ne prenez pas les nouvelles idées comme des attaques concernant les vôtres.
7. Évaluez la dépense. Ne commencez pas avant de savoir le risque réel et le coût.
8. Honorez les engagements présents.
9. Célébrez la variété. Restez jeune. Prenez du temps avec la jeunesse.
10. Voyez les changements comme ayant le potentiel de rendre les choses meilleures.
11. Soyez humble. Ne soyez pas un "petit Joe connaissant". Dites plutôt, "voyons si cela peut fonctionner", et non pas "Dieu veut cela de cette manière". Même les innovateurs ne sont pas toujours corrects.
12. Attendez la confirmation. Voyez s'il y a d'autres personnes qui voient les choses comme vous. Si ce n'est pas le cas, vous êtes soit beaucoup en avance et vous avez besoin de ralentir, ou bien vous êtes dans l'erreur.
13. Obtenez la permission. Les innovateurs oublient souvent ceux qui doivent payer pour l'innovation. Obtenir la permission et puis aidez à payer le prix crée des joueurs d'équipe.