

LEADERSHIP ET MINISTÈRE



LEADERSHIP ET MINISTÈRE

Copyright © 2018 Shepherds Global Classroom

ISBN: 978-1-943953-19-6

Dr Stephen Gibson

Tous droits réservés. À l'exception des pages d'évaluation, aucune partie de ce livre ne doit être reproduite, transmise ou stockée sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit sans l'autorisation écrite de Shepherds Global Classroom (SGC). L'acquisition des produits de SGC nous permet de traduire et de mettre nos ressources à la disposition des leaders chrétiens du monde entier. Pour contacter SGC ou supporter cette noble cause, nous vous prions de nous visiter nous à: shepherdsglobal.org.

Sauf indication contraire, toutes les citations bibliques sont tirées de la Bible Louis Second (1910) ou de la Bible du Semeur (BDS) éditée en 2006. Tous droits réservés.

Table des Matières

Aperçu du cours.....	5
1. La définition du leadership	7
2. Les qualifications d'un leader selon la Bible	15
3. L'importance du leadership	25
4. La naissance d'un Leader.....	33
5. Le leadership du service	41
6. Un caractère solide, fondement du leadership.....	51
7. Les priorités personnelles	59
8. Les degrés de leadership	69
9. La solidarité et l'engagement.....	79
10. Promouvoir l'esprit d'équipe	89
11. Pour un ministère efficace.....	97
12. Pour provoquer le changement.....	107
13. Pour préparer des leaders	117
14. Pour franchir les frontières culturelles.....	127
15. Pour améliorer la performance.....	135
16. L'art de parler en public.....	143
17. Problèmes Personnels: l'Argent, le Temps et la Tenue Vestimentaire.....	151
L'Art de Modeler la Vision	163
Ressources Recommandées	169
Formulaire d'Enregistrement des Activités.....	171

Aperçu du cours

Description du cours

Ce cours est conçu spécialement pour les leaders chrétiens travaillant dans un champ ministériel, mais il s'appuie sur les principes généraux de la pratique du leadership. Dans ce cours visant à démontrer que la conviction est le fondement du leadership, le leader potentiel apprendra à développer ses capacités et son caractère, et à étendre son influence avant même qu'il se trouverait dans un poste officiel. Par ailleurs, ce cours privilégie les principes devant être appliqués par tout leader soucieux de la réussite de son entreprise ou de son organisation en accordant une place de choix à certaines actions essentielles à l'exercice du pouvoir comme la détermination des valeurs, le partage de la vision, la fixation des objectifs, la planification de la stratégie, la prise de décision et l'exploitation de la réussite en contexte organisationnel.

Objectifs du cours

- (1) Définir le leadership comme influence personnelle.
- (2) Démontrer que la conviction est le fondement du leadership.
- (3) Présenter les qualifications d'un leader selon la Bible.
- (4) Enseigner comment diriger pour le bien des dirigés.
- (5) Expliquer le rôle de la gestion des priorités personnelles dans la réussite.
- (6) Présenter des stratégies de motivation pour amener les gens à s'engager pleinement dans un projet.
- (7) Présenter les compétences nécessaires au développement et à la direction d'une équipe.
- (8) Présenter les stratégies à adopter pour développer la vision, les objectifs et la stratégie d'une institution.
- (9) Considérer quelques perspectives culturelles sur le leadership.
- (10) Présenter les principes bibliques relatifs à la prise de parole, la gestion du temps et de l'argent et la tenue vestimentaire.

Directives pour les enseignants

Les consignes devant être suivies sont en *italique* tout au long du livre.

Les questions de discussion sont toutes précédées de ce symbole ►. Elles doivent être adressées aux étudiants pour être discutées brièvement. Si les réponses sont généralement

données par un seul étudiant, l'enseignant a le droit d'adresser la question à d'autres étudiants et étudiantes de la classe.

Ce cours contient de nombreuses **références bibliques**. Quand la lecture d'un passage biblique est obligatoire, les instructions le signaleront comme suit : *Qu'un étudiant lise Romains 6 pour la classe*. Dans d'autres cas, les références bibliques sont placées entre parenthèses dans le texte; par exemple: (1 Corinthiens 12:15). Ces références sont données en vue de supporter une affirmation dans le texte, mais la lecture n'est pas obligatoire.

À la fin de chaque leçon est une série de **devoirs**. Ces derniers doivent être remis et signalés lors de la prochaine séance. L'étudiant qui ne termine pas un devoir à temps peut le faire après, mais l'enseignant doit encourager les étudiants à respecter le calendrier d'étude afin qu'ils puissent en tirer le maximum dans leur apprentissage.

À la fin de la plupart des leçons, se trouvent «cinq phrases de synthèse». Les étudiants doivent les mémoriser et pour pouvoir les écrire au début de la prochaine séance en classe.

L'une des finalités des cours de SGC est de rendre les étudiants aptes à l'enseignement. L'enseignant se doit de donner aux étudiants l'opportunité de développer leurs compétences pédagogiques, en sélectionnant quelques uns de temps à autre pour présenter une partie de la leçon à la classe.

On trouvera occasionnellement un **bloc de citation d'un personnage historique** ayant réussi dans le leadership. Lorsque la classe arrive à un bloc de citation, l'enseignant peut demander à un étudiant de lire et d'expliquer la citation. On n'est pas obligé d'accepter comme norme l'idéologie et les actions de ces leaders même s'ils peuvent être une source d'inspiration dans certains cas.

En fin de volume se trouve un sermon intitulé «l'art de modeler la vision». Le moniteur de la classe peut s'en servir à tout moment au cours de la session et les étudiants peuvent l'utiliser dans leur prédication ou pour la présentation des études bibliques avec des cellules de direction.

L'étudiant voulant **obtenir un certificat de Shepherds Global Classroom**, doit assister aux séances de formation et compléter tous les devoirs proposés. Un formulaire pour noter les devoirs remis ainsi qu'un formulaire de demande de certificat se trouvent en fin du présent volume.

Leçon 1

La définition du leadership

Introduction

Pendant qu'un groupe de garçons s'amusaient ensemble, l'un d'entre eux dit au groupe: «Ohé ! Pourquoi ne jouons-nous pas au football?». Aucun des garçons ne fit attention aux propos de leur camarade. Mais un autre intima l'ordre: «Georges, va chercher ces bâtonnets ! Nous allons jouer aux soldats.» Georges apporta les bâtonnets et les garçons se mettaient à jouer aux soldats dans l'immédiat.

► Qu'est-ce qu'un leader? Pourquoi dit-on que le leadership n'est pas toujours synonyme de position d'autorité?

Une définition du leadership

Toujours est-il que, dans certains cas, la personne qui occupe une position d'autorité n'est pas nécessairement celle qui commande. Parfois, le vrai dépositaire du pouvoir ne possède aucun grade officiel.

Le *leader* est celui qui se sait se faire suivre.

Le *leadership* est de l'influence.

Dès que l'on essaie d'influencer la pensée et l'action des autres pour qu'ils atteignent un objectif, soit dans leur vie privée ou leur vie professionnelle, on s'engage en effet dans une dynamique de leadership.¹

Scénarios courants

Le PDG d'une entreprise annonce l'adoption de nouvelles mesures de fonctionnement. À son départ, l'un des employés se charge d'expliquer aux autres comment ils vont procéder pour s'adapter à ces mesures.

Un bus rempli de passagers en voyage tombe en panne. L'un des passagers descend du bus en vue de trouver une alternative pour le groupe.

Un pasteur expose à un groupe de fidèles ses opinions sur les devoirs des membres à l'endroit du ministère. Les fidèles l'écoutent sans réagir, mais ils attendent l'avis de ce membre absent de la réunion afin de se décider.

¹ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader*, 10.

Un patron qui ne cesse de se plaindre du fait que ses employés ne respectent pas ses consignes en son absence.

Jusqu'ici, on ne fait que définir le concept 'leadership'. La définition d'un vrai leader ou d'un leader efficace sera considérée plus loin.

Une personne qui accomplit des actes décisifs et qui entraîne les autres à la suivre est en fait le leader du moment. Ses actes peuvent faire du bien ainsi que du mal ; les résultats peuvent être positifs ou négatifs.

Il est indéniable que le leadership est parfois situationnel. Tel individu disposant telles compétences spécifiques sera juste capable de résoudre certains types de problèmes mais pas d'autres. Il est aussi possible de rencontrer un individu dont la personnalité s'impose et exerce un grand pouvoir d'attraction sur les gens sans que cet individu soit capable de combler les attentes de ces gens. On est donc en présence d'une personne capable d'attirer des partisans mais incapable de les retenir pour les mobiliser.

S'il est permis de croire que le leadership est de l'influence, l'on admettra volontiers que Jésus était le plus grand leader de tous les temps. Des millions d'hommes et de femmes pratiquent son enseignement et il existe de par le monde de nombreuses institutions dont la raison d'être est uniquement l'obéissance à ses commandements.

Par contre, l'une des stratégies privilégiées du Christ consistait à imprimer son caractère dans une poignée d'hommes. Pour le Christ, le leadership est synonyme de service (Matthieu 20: 25-28). Cette vision particulière du leadership souligne la grandeur inégalée de celui de Jésus qui a accompli le plus grand service pour l'humanité en pourvoyant à son salut.

Le leadership est plus qu'un poste

Une position officielle permet l'exercice d'une forme d'autorité, mais elle ne fait pas de son détenteur un leader pour autant.

Il ne faut pas se prendre pour un leader juste en s'appuyant sur le poste que l'on occupe ; c'est d'autant plus nécessaire si cette position n'a pas été obtenue de ceux que l'on prétend diriger. Un poste n'est qu'une porte menant au leadership. C'est une opportunité permettant d'accéder au statut de leader.

► Expliquez cette affirmation: un poste est une porte menant au leadership.

Tout leader qui harangue sans cesse ses subalternes avec un «c'est moi le chef», «c'est moi le pasteur», « c'est moi le propriétaire », «c'est moi le directeur », «c'est moi le père »- ou toute autre parole similaire- tient de tels propos parce qu'il est incapable de se faire obéir correctement. Il occupe le poste certes, mais on ne le suit pas. Pour cela, il cherche à imposer l'autorité liée au poste, étant donné que son influence est pratiquement nulle.

► Que signifie cette affirmation? — Vous n’avez pas besoin de rappeler aux gens que vous êtes le leader.

Samuel assurait la fonction de prêtre, de prophète et de juge en Israël avant l’établissement de la royauté. Mais ses propres fils ne suivaient pas la voie de justice qu’il avait tracée. Lorsqu’il devint vieux, le peuple vint à lui et lui demanda de leur donner un roi (1 Sa. 8 :5).

Le fait que le peuple était convaincu que seul le prophète Samuel pouvait leur donner un roi souligne la qualité de l’influence du prophète. Le peuple n’avait même pas essayé de nommer un roi par lui-même. Et lorsque Samuel présenta au peuple Saül, le futur roi, personne n’était assez influent pour en proposer un autre malgré le désaccord de quelques-uns.

L’influence de Samuel reposait sur sa sagesse et la force de son caractère. Ce qui n’empêcha pas le peuple de rejeter l’autorité de ses fils qui n’avaient pas son caractère. Même avec des compétences en quantité il est impossible d’être influent sans un caractère fort.

Le manager vs le leader

Le manager est un perfectionniste qui consacre beaucoup d’effort à son ouvrage, mais le leader définit les objectifs et inspire les autres à les atteindre ensemble. Si le manager se croit responsable uniquement de son travail, le leader s’intéresse aux obligations de ceux qu’il dirige. Le manager fait de son mieux pour accomplir une tâche ; le leader conjugue son effort et celui des autres pour aboutir à un projet. Le manager aime innover ; le leader, en accord avec une équipe, préfère multiplier sa gratification.

Les managers sont d’une extrême utilité pour les entreprises. Mais le leader qui priorise en sa personne les attributs d’un manager ne pourra pas remplir sa mission première qui est de diriger. Le rôle du leader n’est pas de faire du bon travail, mais plutôt celui d’inspirer les autres à faire ce travail.

Le meilleur leader n’est pas nécessairement celui qui fait des exploits, mais celui qui mobilise les autres à en faire
- Ronald Reagan

Si vous accomplissez personnellement la majeure partie des attributions de votre institution, vous ne dirigez pas comme il faut. Si vous êtes constamment absorbés par le travail de votre organisation, vous devez réviser votre méthode de gouvernance.

► Que les questions suivantes soient débattues par les étudiants. Examinez vos objectifs et les activités qui en découlent. Quels sont les caractéristiques d’un manager que vous possédez ? Quels sont les caractéristiques d’un leader que vous possédez ?

D’aucuns n’arrivent pas à comprendre l’emploi du temps des leaders, notamment les chefs des grandes entreprises, car ces derniers en général semblent s’occuper de quelques tâches de peu d’importance.

Considérez la situation d'un chef d'entreprise. Il va de soi que le patron ne s'occupe pas personnellement du recrutement des employés, puisqu'une telle responsabilité est assumée par quelqu'un d'autre. Il ne manipule pas lui-même les machines de l'entreprise, ni restaure le bâtiment, ni supervise la vente des produits. Sur ce, plus d'un seraient d'avis que les attributions du directeur général se résument aux voyages d'affaires, aux conversations téléphoniques et aux réunions. Dans ce cas, son absence ne peut donc nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Cependant, le directeur général est celui qui agence l'articulation des différents départements. Il assigne aux directeurs de départements leurs responsabilités et s'assure qu'ils fassent bien leur travail. Il définit la priorité de l'entreprise et contrôle sa productivité globale par la mise en place d'un système de production efficace. Il définit aussi la philosophie de l'entreprise. Si l'on élimine le directeur général sans le remplacer, l'entreprise disparaîtra.

Dans une organisation de taille modeste, le leader peut bien vouloir tout accomplir ; il doit au contraire chercher le soutien des volontaires entraînables et responsables.

À mesure qu'une institution évolue, le leader doit s'impliquer dans les différentes activités de chaque département (de service) afin de s'assurer que les employés comprennent les changements en cours et maîtrisent les nouvelles valeurs de l'institution. Il doit aussi former d'autres têtes pour diriger ces départements en son absence.

Dans le cas d'un pasteur, celui-ci doit être prêt à servir son assemblée. Il ne doit développer aucun complexe de supériorité vis-à-vis d'une tâche particulière. Toutefois, il est de son devoir d'inciter les membres à prendre des responsabilités et à s'impliquer dans la direction des programmes de l'église. Dans le cas contraire, les charges du ministère surpasseront les capacités personnelles du pasteur.

► En quel sens un leader peut-il être trop occupé pour diriger?

Caractéristiques d'un leader

Nous avons défini le leadership comme une influence et le leader comme celui qui se fait suivre. Toutefois, celui qui exerce une forme de leadership sur un groupe social ou une institution devrait au moins posséder ces quatre caractéristiques.

(1) Le leader est une autorité.

L'autorité est la capacité de se faire obéir volontairement ou involontairement. Le leader qui se fait suivre sans avoir recours à la force détient bien plus de pouvoir, car l'obéissance forcée accomplit le strict minimum et pousse l'individu s'investir sans réserve pour le triomphe d'une cause.

(2) Le leader doit être une personne responsable.

Car les personnes qu'il dirige s'attendent à ce qu'il possède le savoir, le pouvoir et les formules nécessaires à la réussite du groupe. Tout échec de l'organisation est celui du dirigeant qui ne peut ni s'excuser ni en rejeter la faute sur les autres. Il ne doit point laisser aux autres décider à sa place afin de pouvoir échapper aux critiques.

Ponce Pilate était gouverneur sur toute la Judée, une province romaine. Il fut nommé à ce poste principalement pour mater les révoltes. Ayant commis pas mal d'erreurs et avec une administration qui connut des revers, Pilate avait peur de perdre l'approbation de Rome. C'est alors qu'on lui amena Jésus, accusé de sédition. Pilate était convaincu de l'innocence de Jésus. Mais les Juifs lui firent comprendre qu'ils l'accuseraient de lâcheté s'il refusait d'éliminer un fauteur de trouble (Jean 19 :12).

Sachant qu'une telle accusation signifierait sa condamnation, Pilate laissa périr un innocent et feignit de nier sa responsabilité en se lavant les mains en présence des leaders Juifs pour signifier son innocence dans la condamnation de Jésus.

En fait, le leader ne doit jamais responsabiliser les autres à sa place. Le fait de permettre aux autres de décider à sa place ne rendit pas ce gouverneur romain moins coupable pour autant.

Un leader peut toujours déléguer certaines responsabilités aux autres, mais ne jamais déléguer l'ultime responsabilité : la réussite de l'institution. Il ne peut blâmer les autres si l'organisation échoue. Même si l'échec concerne un seul département au sein de l'institution, il doit en assumer la responsabilité.

On reprochait incessamment un pasteur pour le genre de musique qui se jouait dans son église. En réponse, il disait à chaque fois que c'était le directeur de chant et non lui le responsable de la musique. Il avait tort de nier sa responsabilité, car son travail à lui était de diriger le directeur de chant.

(3) Le leader est redevable envers ceux qu'il dirige.

Une bonne gouvernance ne peut se passer du soutien des dirigés. Le leader dont le mode de leadership ne donne pas de bons résultats perdra son influence. Même s'il garde sa position, les gens peuvent bien être en train de suivre quelqu'un d'autre.

► Qu'en est-il d'un leader autoritaire qui n'est ni responsable ni redevable ?

(4) Le leader est un visionnaire.

Il ne se laisse pas distraire par des victoires ou des défaites dérisoires. Les frustrations ne lui découragent pas non plus. Il est en mesure de faire des sacrifices. S'il se laisse emporter par l'orgueil ou s'il devient trop héroïque, il ne pourra en aucun cas accomplir des exploits dignes d'un leader.

Une certaine nation était en guerre contre des envahisseurs. Le souverain de cette nation dont le règne fut très long, était fort aimé par son peuple qui se confiait en lui. Le général ennemi fit dire au roi dans un message qu'il voulait avec trois de ses soldats affronter le roi et ses trois fils dans un combat. Le général ajouta que si le roi ne relevait pas le défi il considérerait désormais comme le premier des lâches.

Le roi croyait qu'il serait humilié en déclinant l'invitation. Afin de prouver sa bravoure, il alla affronter ses adversaires de combat sur un pont en compagnie de ses fils. Malheureusement, le roi et ses trois fils périrent au cours de l'affrontement. Son royaume, laissé sans dirigeant, fut conquis par l'ennemi.

Un poète de cette nation vaincue en rapporta l'histoire et pleura la mort de son roi et la perte de sa liberté. Il mit en évidence le caractère absurde de la décision du roi qui s'était laissé guider par son orgueil. Il n'avait pas le droit de sacrifier la nation entière pour sa propre gloire. Sa mission était de diriger le peuple, mission qu'il abandonna en allant se battre.

Invitez quelques étudiants à partager avec la classe comment ils vont s'y prendre pour changer leurs objectifs et leurs actions après l'étude de cette leçon. La classe entière n'est pas obligée d'y participer. Ne forcez personne non plus à répondre à des questions trop personnelles. L'activité B les permettra de réfléchir davantage quand ils auront à écrire leurs idées.

Synthèses des idées

1. Un leader est celui qui sait se faire suivre.
2. Le leadership est de l'influence.
3. Un poste est une porte menant au leadership.
4. Un leader n'est pas un simple manager.
5. Le leadership requiert de l'autorité, d'une attitude responsable, de la redevabilité et de grandes visions.

Devoirs

Au début de la session suivante, les étudiants doivent être en mesure d'écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse. Le moniteur les accordera quelques minutes pour cette activité. Par la suite, le groupe discutera de ces énoncés afin de s'assurer que la classe les maîtrise parfaitement.

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de ce concept. Quels sont ses avantages ? Quels sont aussi ses désavantages si on l'ignore ?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Activité C : Avant la session suivante, lisez 1 Timothée 3 : 1-13 ; Tite 1 : 5-11 ; Actes 6 :16. Ecrivez vos observations concernant les qualifications du leadership ministériel.

Leçon 2

Les qualifications d'un leader selon la Bible

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs réalisés par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Tous les étudiants doivent pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse en quelques minutes. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement en vue de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

Plus d'un acceptent pour vrai l'idée selon laquelle l'Église devrait évoluer en dehors de toute forme d'autorité, du fait que nous sommes tous égaux aux yeux de Dieu. Si certains confessent leur croyance en un leadership spirituel, leurs actions en prouvent le contraire.

► La Bible appuie-t-elle l'existence d'une forme d'autorité à l'Église ? Justifiez votre réponse par des exemples bibliques.

Les références bibliques relatives au leadership à l'église locale sont nombreuses.² Considérons quelques-unes : Hébreux 13 :7,17 ; Tite 1 :5 ; Romains 12 :8 ; 1 Corinthiens 14 :40 et 1 Timothée 5 :17.

La définition du leadership adoptée dans ce cours –le leadership est de l'influence- nous permet d'appréhender les différentes fonctions du leadership au sein de l'église. De fait, certaines fonctions ont été prédéfinies par Dieu lui-même qui, pour cela, a appelé et équipé des leaders pour diriger l'Église selon ses desseins.

J'avais l'habitude de demander à Dieu de m'aider. Par la suite, je lui ai demandé comment je pouvais l'aider ; mais j'ai fini par lui demander d'accomplir son œuvre en moi.

- J. Hudson Taylor

► Qu'un étudiant lise Éphésiens 4 :12

Cette liste de dons ministériels n'inclut pas tous les rôles ministériels contemporains. Il est évident que le ministère musical et le ministère d'adoration n'y est pas mentionné. Mais cela n'empêche que ces ministères contribuent à l'épanouissement et à l'édification de l'église.

² Si l'un des étudiants argumente que le leadership ecclésial n'est ni nécessaire ni biblique, le groupe peut examiner les versets susmentionnés rapidement avec lui.

Les différentes responsabilités de l'église orientent le ministère de ses leaders. Il ne faut pas assumer que la prédication, l'enseignement et l'évangélisation sont les seules fonctions du leadership ministériel. La responsabilité de l'église est beaucoup plus vaste, et ses membres ont le devoir de travailler ensemble pour proposer des réponses concrètes aux besoins de la communauté. Ainsi, celui qui mobilise les membres d'une église pour distribuer des intrants agricoles contribue à l'épanouissement de l'Église. Il est donc évident que les responsabilités de l'église donnent lieu à un ensemble de ministères aussi importants que ceux qui sont exclusivement ecclésiaux.

La sélection d'un leader pour le ministère, un véritable défi

Le texte biblique de cette leçon s'applique spécifiquement aux pasteurs et aux diacres. On y trouve une liste de qualifications qui ne relèvent pas du savoir-faire, mais plutôt du caractère de l'individu en situation de leadership. Chaque chrétien doit aspirer à cultiver ces traits de caractère dont il est question dans ce texte. Et le leader qui les cultive sera plus efficace dans son ministère. Une étude attentive de ces qualifications fait ressortir le lien entre le caractère et l'influence du leader.

L'apôtre Paul assignait des leaders à toutes les églises qu'il avait fondées avec les nouveaux convertis d'une région donnée (Actes 14:23). Beaucoup de ces pasteurs n'étaient pas des convertis de longue date. Il va de soi qu'ils n'étaient pas tous qualifiés à cent pour cent, mais ils ont été les meilleurs parmi ceux que Paul pouvait nommer. Ils avaient un potentiel à développer. Ainsi Dieu peut-il utiliser toute personne consacrée au Seigneur Jésus-Christ et au ministère, même si certaines qualifications soulignées dans ce texte ne sont pas pleinement développées dans la vie de cette personne.

► Un étudiant devrait lire 1 Timothée 3: 1-7 pour les participants.

Deux passages de l'Écriture traitent des qualifications des pasteurs et des diacres. Ils ont été écrits par l'apôtre Paul pour Timothée et Tite. Timothée supervisait les églises d'Éphèse, alors que Tite s'occupait des églises de Crète. L'une de leurs attributions était de nommer des pasteurs à la tête de chaque congrégation locale.

Qualifications des pasteurs

(1) Irréprochable

Le pasteur ne doit pas être coupable d'actes répréhensibles. Il faut qu'il soit irréprochable pour qu'il puisse jouir de la confiance de son église qui a besoin en retour un bon témoignage au sein de la communauté. Le pasteur ne peut enseigner aux autres la justice s'il ne la pratique pas lui-même. Il doit mener une vie exemplaire et cohérente au message de l'évangile.

Il est possible que le pasteur ne soit pas un chrétien de longue date si l'évangélisation de la région est récente. Il peut ne pas avoir toutes les caractéristiques de la maturité

chrétienne, mais il doit prouver que sa vie est dédiée à Dieu. Il devrait être prêt à reconnaître ses erreurs et à corriger son propre comportement.

Un pasteur a été puissamment utilisé par le Seigneur dans un village asiatique pendant des années. Son succès l'avait entraîné sur la voie de l'orgueil, des sentiments d'invincibilité, et de l'insouciance spirituelle. Au cours d'une soirée, une jeune femme lui demanda de la raccompagner avec sa moto. Il accepta naïvement la proposition même s'il savait qu'une action pareille pourrait nuire à sa réputation au sein de son église. Dès que l'assemblée des membres eut connaissance de cette faute, ce pasteur perdit son intégrité. Il dut démissionner de son ministère. Par la grâce de Dieu, ce pasteur s'humilia devant Dieu et l'assemblée, et accepta la discipline de son supérieur hiérarchique. Peu à peu, la confiance fut rétablie, et le pasteur retrouva son efficacité dans le ministère.

► Un leader qui n'est pas digne de confiance représente-t-il un danger pour l'église?

(2) Mari d'une seule femme

Dans de nombreuses régions du monde, la polygamie est une coutume normale. Mais la monogamie est le dessein de Dieu pour l'homme. Cette exigence est telle que les pasteurs doivent en donner l'exemple. Elle implique aussi le devoir du pasteur de faire de son mieux pour être un bon mari. Il doit être un époux fidèle et amoureux de sa femme.

(3) Vigilant

Le pasteur est comparable à un berger qui garde des moutons. Il est en sorte le gardien de sa congrégation. Il devrait être sur sa garde contre les fausses doctrines et les mauvaises influences. Il doit exposer la saine doctrine à ses fidèles pour qu'ils soient bien endoctrinés. Il doit être prêt à avertir les individus du danger spirituel, et à réfuter les fausses doctrines.

Donnez-moi cent prédicateurs
qui ne craignent que le péché
et ne désirent rien que Dieu
[...] et je secouerai les portes
de l'enfer en vue d'établir le
royaume des cieux sur la terre.

- John Wesley

(4) Sérieux

Le pasteur doit être sérieux quant à son ministère. Il ne faut pas qu'il soit impulsif ni prenne des décisions irréfléchies et irrationnelles. Il doit faire preuve de sérénité lorsqu'il aborde des sujets sensibles et importants et éviter d'être distrait par les préoccupations personnelles, les divertissements ou les tentations au détriment de son ministère.

(5) Réglé dans sa Conduite

Le pasteur doit avoir un comportement ordonné. Il ne doit pas se comporter d'une manière inappropriée. Son comportement doit être conforme aux principes de la piété qu'il enseigne. Un pasteur doit apprendre à faire preuve de respect envers les coutumes du milieu dans lequel il exerce son ministère. Quand il se rend compte qu'il a offensé quelqu'un en commettant une erreur, il doit s'excuser avec humilité.

(6) Hospitalier

Être hospitalier signifie littéralement : subvenir aux besoins d'un voyageur en manque de nourriture et d'hébergement. Le pasteur ne doit pas fermer les yeux face aux besoins des autres. Il doit être prêt à partager. Il doit être amical et serviable, même envers les personnes qu'il rencontre pour la première fois.

► Pourquoi cette qualité est-elle importante pour un leader chrétien?

(7) Propre à l'enseignement

Le pasteur doit être en mesure d'expliquer la vérité de façon claire et compréhensible. Il a la responsabilité de lire beaucoup et de s'éduquer.

(8) Pas un ivrogne

Le pasteur ne doit jamais se trouver sous l'emprise du vin jusqu'au point où il commence à se comporter comme un ivrogne. Ce principe s'applique à toute autre substance qui aurait un effet similaire sur son organisme.

(9) Non violent

Le pasteur ne doit jamais se comporter comme quelqu'un essayant de se frayer un chemin par la force et les menaces. Il ne doit jamais agir comme étant prêt à faire l'usage de la violence ni à rendre coup pour coup à quelqu'un qui l'a offensé. (Voir aussi 2 Timothée 2: 24-25.)

► Comment un pasteur peut-il manifester sa juste colère ?

(10) Sobre

Les gens du monde adaptent leurs discours au public pour en tirer un certain profit. Certains professionnels comme les avocats, les commerçants ou les politiciens sont enclins à modifier la vérité en vue de plaire au public. Le pasteur est aussi tenté de prendre cette voie, car la vérité de la Parole de Dieu ne plait pas à tout le monde. Mais le pasteur doit être fidèle à la vérité, que cela lui soit financièrement avantageux ou non.

Le désir du pasteur ne doit pas porter sur l'enrichissement personnel, mais plutôt sur la réalisation des ministères de l'église par l'entremise des soutiens financiers de la part des membres. Il doit diriger l'église à la manière d'une famille prenant soin de ses membres, en guise de s'occuper uniquement de ses propres intérêts.

(11) Bien diriger sa maison

La capacité de leadership du pasteur doit être démontrée à la maison. Il doit tenir ses enfants dans la soumission. S'il ne peut diriger sa propre maison, il ne sera pas en mesure de conduire l'église de Dieu. Cela ne signifie pas que ses enfants doivent avoir un caractère parfait, mais qu'il est en devoir de les instruire et les corriger fidèlement. Toutefois il ne

peut être tenu responsable du comportement de ses enfants adultes qui évoluent en marge de son autorité.

(12) Pas un nouveau converti

Un nouveau converti immature qui est placé dans une position d'autorité, risque de tomber dans les pièges de l'orgueil, le péché qui a causé la chute de Satan. Il faut que la promotion s'obtienne progressivement et avec l'expérience.

► Quels dommages peuvent causer l'échec d'une personne inexpérimentée à la tête d'une église?

(13) Jouir d'une bonne réputation

Avant qu'un homme soit nommé pasteur, il doit avoir une bonne réputation parmi les incroyants. Ils doivent savoir qu'il est honnête et fidèle en affaire. Si avant sa conversion sa réputation laissait à désirer, il a besoin du temps pour construire une meilleure, avant de devenir pasteur.

Un pasteur en Afrique prit un bus pour rentrer chez lui après avoir délivré son sermon dominical. Quand il paya le conducteur, celui-ci lui rendit la monnaie en plus. En homme intègre, le pasteur remit l'argent supplémentaire au conducteur en disant: «Excusez-moi monsieur, vous m'avez accidentellement remis trop d'argent.» Le conducteur répondit: «Non, je ne l'ai pas fait accidentellement. J'étais à l'extérieur de l'église ce matin lorsque je vous ai entendu prêcher sur l'honnêteté, alors j'ai décidé de tester la vôtre!» La Bible affirme qu'une bonne réputation est la plus grande richesse (Proverbes 22: 1). Ainsi, la pauvreté la plus abjecte que l'on puisse connaître est l'ignominie d'une réputation douteuse. Qu'est-ce qui vient donc à l'esprit des gens quand ils entendent votre nom?

► Un étudiant doit lire Tite 1: 5-11 pour le groupe.

La plupart des qualifications d'un pasteur mentionnées dans Tite apparaissent également dans 1 Timothée.

► Quelles sont les caractéristiques supplémentaires d'un pasteur selon le passage de Tite?

Le passage souligne la capacité du pasteur à contrecarrer les fausses doctrines. Il faut que le pasteur maîtrise la vraie doctrine et soit capable de l'expliquer de façon persuasive. Le but est de convertir les adeptes de la fausse doctrine, et, mieux encore, de protéger les familles de la congrégation de l'erreur. Un pasteur qui n'a pas eu une solide formation devrait faire de son mieux pour se former et mettre à jour ses connaissances.

Qualifications des diacres

► Un étudiant devrait lire Actes 6: 1-6 pour la classe. Quel problème auquel les leaders de l'église primitive étaient-ils confrontés selon ce passage?

Les premiers diacres furent nommés peu de temps après la Pentecôte. Leurs fonctions s'avéraient donc nécessaires en raison de l'augmentation des charges de l'église, alors que les apôtres devaient se consacrer à la prière et la prédication. Pour cela, l'assemblée désigna sept hommes. Certains d'entre ces hommes allaient assurer d'autres fonctions ministérielles par la suite.

Un diacre aide le pasteur avec les charges administratives du ministère. Un diacre peut être un prédicateur, mais ce n'est pas une obligation.

► Quelles sont les qualifications des premiers diacres?

Les qualifications des premiers diacres étaient l'honnêteté, la plénitude du Saint-Esprit et la sagesse. Puisqu'ils administraient les ressources de l'église, l'honnêteté leur était absolument nécessaire. Puisqu'ils devaient affronter des situations difficiles, il leur fallait de la sagesse. Et du fait que leur ministère avait un certain impact spirituel sur l'église, il fallait qu'ils soient remplis du Saint-Esprit en vue de bénéficier de sa direction, son onction et sa purification. De son côté, l'apôtre Paul a énuméré certaines qualités pour les diacres.

► Qu'un étudiant lise 1 Timothée 3: 8-13 pour le groupe.

(1) Respectable

Il faut que le diacre soit une personne soignée dans ses relations avec sa famille, ses amis et sa communauté avant de remplir ce rôle.

(2) Sincère

Le diacre doit être un homme de parole. Il entendra des critiques concernant les gens de l'église et beaucoup d'opinions sur les problèmes de l'église. Il doit être une personne honnête dans ses dires.

(3) Pas un ivrogne

Le diacre n'a pas le droit d'aimer excessivement les boissons alcooliques. Son comportement doit être respectable et cohérent.

(4) Pas un cupide

La gestion des fonds de l'église est l'une des attributions des diacres. Ils sont aussi directement impliqués dans le soutien de l'assemblée aux membres en difficultés. Par conséquent, le diacre ne doit point avoir le réflexe de tirer un quelconque profit de son ministère.

(5) Tenir une bonne doctrine et une bonne conscience

Généralement, le cœur conquis par le péché tend à s'accrocher plus facilement à des fausses doctrines. Par contre, le cœur qui vit dans la victoire spirituelle, est plus susceptible de maintenir son cap dans la vraie doctrine.

(6) Expérimenté

Avant qu'une personne soit consacrée diacre, elle doit faire preuve de sagesse et de crédibilité. Ceux qui dirigent avec sagesse savent que l'individu doit démontrer son soutien et son allégeance envers l'institution avant qu'il soit placé en situation de leadership.

► Comment peut-on apporter son soutien aux différents ministères de l'église sans que l'on soit pour autant un dirigeant de l'église ?

(7) Avoir une épouse fidèle

Le ministère du diacre sera décrié si sa femme est bavarde et mène une vie contraire aux prescrites de l'évangile.

(8) Bien diriger sa maison

Comme le pasteur, le diacre devrait être en mesure de bien gérer sa maison.

Les caractéristiques d'un pasteur-leader efficace

► La classe devrait discuter de l'importance de chaque point, en commençant par la question «Pourquoi cette caractéristique est-elle importante?»

1. Ce pasteur se consacre entièrement à une seule institution.
2. Ce pasteur investit dans une équipe ministérielle et valorise les autres dons.
3. Ce pasteur encourage sa congrégation à vivre comme une famille spirituelle qui se préoccupe des besoins des uns des autres.
4. Ce pasteur sert son église par amour pour Dieu et pour son peuple, et non par amour pour ses propres intérêts.
5. Les priorités spirituelles comme l'adoration, l'évangélisation et la croissance spirituelle sont au cœur de son ministère.
6. Ce pasteur a la confiance de son peuple.
7. Ce pasteur s'engage à faire de l'église locale une institution permanente qui ne lui appartient pas.
8. Il conduit l'église à la stabilité financière, en l'enseignant les principes de la dîme et la fraternité, laquelle est nécessaire à l'assistance mutuelle.
9. Il est parfaitement honnête en tout, y compris dans l'utilisation des fonds de l'église.
10. Il fait preuve de bon gestionnaire des finances de l'église et des ressources humaines de la communauté.

Les traits d'un bon chef de projet

Une personne choisie pour diriger un projet élaboré par et pour l'église devrait avoir les qualités ci-après. Les dirigeants de l'église doivent travailler constamment au développement de ces qualités chez les futurs leaders et les membres qui peuvent aider l'église à prendre en charge ses différentes responsabilités.

► La classe doit discuter de l'importance de chaque point, en commençant par la question : «Pourquoi ce trait est-il important?»

1. Cette personne s'attache à une église locale, paie fidèlement la dîme et jouit d'une bonne presse comme chrétienne.
2. Elle investit son effort et sa passion au sein d'une église locale.
3. Elle possède des qualités chrétiennes, de l'honnêteté et une éthique élevée.
4. Elle fait preuve d'initiative et de motivation pour mieux faire.
5. Elle est personnellement disciplinée, motivée et progressiste.
6. Elle démontre sa capacité organisationnelle et administrative, en plus de sa capacité de travailler sous la supervision d'un supérieur hiérarchique.
7. Elle est assez compétente pour remplir son rôle dans le projet.

Invitez quelques apprenants à partager avec la classe comment ils vont s'y prendre pour changer leurs objectifs et leurs actions après l'étude de cette leçon.

Phrases de synthèse

- (1) Le leadership spirituel au sein de l'Église s'inscrit dans le plan de Dieu.
- (2) Les différentes responsabilités de l'église donnent lieu à différents types de ministères.
- (3) La plupart des qualifications pour le leadership portent sur la sainteté du caractère.
- (4) Le pasteur ou leader de ministère se doit de perfectionner les qualités exigibles aux ministres de Dieu.
- (5) Un ministre de l'évangile doit être fiable, motivé et confiant.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels sont ses avantages ? Quels sont aussi ses désavantages si on l'ignore ?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Activité C : Avant la session suivante, lisez 1 Samuel 2: 12-36. Ecrivez vos observations concernant le leadership d'Eli.

Leçon 3

L'importance du leadership

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs des étudiants pour la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques devoirs sur l'activité A pour une discussion en classe.

Chaque étudiant doit pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse. Quelques minutes suffisent pour cette activité. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement afin de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

John Maxwell s'entretenait avec un homme d'affaire dont l'entreprise se spécialisait dans la récupération et la restauration des hôtels en faillite. Maxwell lui demanda quelle était sa toute première décision après l'acquisition d'un hôtel. L'homme d'affaire répondit: « Nous procédons au licenciement immédiat de l'administrateur sans attendre qu'il fasse ses preuves. Nous savons qu'il n'est pas compétent. Sinon, l'hôtel ne serait pas au bord de la faillite. »

Le succès du groupe est étroitement lié à son leadership

Lorsqu'une équipe sportive professionnelle essuie défaites sur défaites, les managers ne font pas appel à de nouveaux joueurs, mais à un nouvel entraîneur. Aucune institution ne peut réussir sous la direction d'un mauvais leader. Lorsqu'une institution échoue dans sa mission, le vrai leader ne cherche pas des excuses, car l'échec de la première est aussi celui du second.

► Pourquoi le leadership est-il important?

Eli avait le privilège d'être souverain sacrificateur en Israël. En ce temps-là, les douze tribus d'Israël ne formaient pas une seule nation, car ce n'était pas encore l'ère de la royauté. Ainsi, le souverain sacrificateur était potentiellement le leader le plus influent parmi les enfants d'Israël.

Malheureusement, Eli était un leader faible. Personnellement, il était intègre, mais il ne réussissait pas à orienter ses fils dans la voie de la justice. Ses fils étaient cupides et pervers, de surcroît ils négligeaient le service du Seigneur. Par leur mauvais comportement, ils dénigraient le service du temple aux yeux du peuple (1 Samuel 2:12-17, 22, 29).

Eli aurait dû dépouiller ses fils de leur position sacerdotale, mais il préférait de leur faire plaisir au lieu d'assumer sa responsabilité sacrée.

Il aurait pu être l'homme qui dirigea le cœur de la nation vers la sainteté et l'adoration. Mais il ne réussit même pas à influencer positivement ses fils dans leur fonction sacerdotale.

Les quatre causes de la non-réalisation d'une tâche.

(1) On ignore ce qui doit être fait

Les gens ne sont pas informés. Il revient au leader de fournir l'information nécessaire. S'il n'est pas en mesure de communiquer cette information, il doit trouver quelqu'un d'autre pour le seconder dans cette entreprise.

(2) On ne sait pas comment procéder

Les gens dans ce cas sont privés de formation adéquate. Le leader peut ne pas disposer de toutes les ressources humaines devant lui permettre de réussir les visées de l'institution. Il doit en ce sens programmer des séances de formation.

(3) On ignore la pertinence de la tâche

Cette situation résulte parfois d'un manque de motivation. Il est fréquent de rencontrer des employés qui ne saisissent pas la vision de leur institution. S'ils les comprennent, ils s'en contrefichent parfaitement. Le leader doit être en mesure de mobiliser les concernés pour les amener à embrasser la vision de l'institution.

(4) On est confronté à des obstacles

Ce dernier cas est dû à un manque d'équipement et d'organisation. Il revient au leader d'accompagner les concernés et de les aider à surmonter les obstacles entravant la réussite de l'équipe.

Les quatre situations susmentionnées constituent généralement les principales difficultés empêchant les gens d'accomplir une tâche quelconque. Elles sont toutes le résultat d'un leadership défaillant.

Lorsqu'un leader se plaint du fait que ses subordonnés n'accomplissent pas leur devoir, il ne fait que confesser son inhabilité à diriger. Un pasteur qui se lamente du refus manifeste des membres de son église à évangéliser, devrait se poser les questions suivantes :

- Est-ce que je les ai expliqués que l'évangélisation est un ordre divin?
- Ai-je pris du temps pour les enseigner comment évangéliser (par l'exemple personnelle bien sûr)?
- Sont-ils motivés?
- Peuvent-ils surmonter des éventuels obstacles?

Si deux armées de même puissance et identiques en nombre de combattants s'affrontent, laquelle des deux l'emportera sur l'autre? Celle dont le général se révèle le plus astucieux.

Deux équipes sportives comptent dans leur rang des joueurs exceptionnellement talentueux. Laquelle des deux a plus de chance de vaincre lors d'un face à face? Celle dont l'entraîneur est beaucoup le plus avisé.

L'art de motiver

► Qu'en pensez-vous de ce vieil adage : «La plume est plus puissante que l'épée.»

L'écriture peut s'avérer plus efficace qu'une arme de guerre. Des idées savamment propagées au moyen d'une communication persuasive constituent une vraie source de pouvoir. Si la 'plume' désigne expressément la communication écrite, il faut savoir que toute forme de communication convaincante est plus puissante que n'importe quelle force contraignante.

Si vous essayez d'imposer votre influence par la force, cette influence survivra difficilement après votre départ. Car l'individu qui agit contre son gré ne fera jamais de son mieux. Il s'abstiendra de s'investir tant sur le plan physique que cognitif pour le progrès de l'institution.

Il est possible d'accomplir davantage par la motivation sans avoir recours à la contrainte. Car une idée –ou un concept– qui se propage correctement, est capable d'influencer des millions de personnes.

La Seconde Guerre mondiale était une guerre de mots et d'idées. On a tendance parfois à minimiser le pouvoir des mots. Mais cette guerre d'idées a causé la mort des millions de gens dans le monde.

Pourquoi était-ce une guerre de mots? Il y avait un homme nommé Adolf Hitler qui était un puissant orateur. Il communiqua aux Allemands sa vision pour leur nation, et ils le nommèrent Chancelier. Hitler les convainquit qu'ils formaient une race supérieure ayant pour mission de dominer le monde. Il avait même séduit certains chefs religieux qui voyaient en lui un messie envoyé pour faire de l'Allemagne le royaume de Dieu. Pour attendre ses ambitions, Hitler transforma l'Allemagne en une puissance militaire. Malheureusement, Hitler ne conduisit pas les Allemands sur des sentiers glorieux, il les fit commettre, au contraire, des atrocités jamais perpétrées dans l'histoire de l'humanité. Il accomplit toutes ces choses par le pouvoir de la parole.

Alors que le chancelier allemand consolidait son pouvoir, nombreux étaient les leaders politiques en Angleterre qui ne saisissaient pas l'ampleur de la menace. D'où la raison sous-tendant de nombreuses promesses de paix faites par des candidats au poste de Premier Ministre britannique à l'époque. Mais les anglais refusaient croire à ces promesses face à la situation de tension qui prévalait à l'échelle internationale.

Par contre, Winston Churchill se démarquait des autres candidats. Dans l'un de ses discours il exposa au peuple anglais la réalité qui les attendait en affirmant: «Je n'ai rien d'autre à

offrir que du sang, des larmes et de la sueur. » Il fut élu Premier Ministre pour avoir accepté d'affronter les difficultés.

Churchill n'était pas un politicien populaire. L'une de ses adversaires politiques lui dit un jour: « Si j'étais votre épouse, je mettrais du poison dans votre café.» Churchill lui répondit : «Si j'étais votre mari, Je le boirais. »

Mais malgré cette impopularité, les discours de Churchill mobilisèrent toute l'Angleterre contre l'Allemagne. Il déclara dans un discours: « Nous nous battons sur les mers et les océans. Nous nous battons [...] dans les airs. Nous nous battons sur les plages. Nous nous battons sur les terrains de débarquement. Nous ne nous rendrons jamais, nous ne nous rendrons jamais. » Les répercussions des discours d'Hitler et de Churchill démontrent le pouvoir de la parole. En fait, les guerres sont le produit d'une idéologie.

► Que signifie: « les guerres sont le produit d'une idéologie. » ? Quel rapport a cette affirmation au leadership ?

D'une manière générale, les employés d'une entreprise perçoivent un salaire. Nombreux sont les employeurs qui croient que l'argent à lui seul peut motiver les employés. C'est faux. L'argent est insuffisant. Lorsque ce dernier est la seule source de motivation, l'employé ne se préoccupe guère du progrès de l'entreprise. Il ne se soucie pas non plus de la qualité de son travail et n'y tire aucune fierté.

Vous ne pouvez obtenir un travail de qualité si votre équipe s'engage à moitié et ne partage ni ne comprend votre objectif. Mais cela ne suffit pas. Les moyens pour atteindre l'objectif sont aussi importants. Pour cela, il faut que vous vous laissiez guider par des valeurs. Car l'on doit être fier à la fois de son objectif et des moyens permettant d'atteindre cet objectif.³

Le fait d'être occupé n'est pas nécessairement synonyme de travailler. La finalité de tout travail est la production ou la réalisation d'un ouvrage. Et chacune de ces finalités exige de la prévoyance, de la méthode, de la planification, de l'intelligence, d'un but honnête, aussi bien que beaucoup de transpiration.

- Thomas Edison

Aucun homme d'affaire ne peut diriger une grande entreprise uniquement en honorant ses engagements salariaux. Il doit orienter les employés au moyen d'objectifs clairs et des valeurs honorables. Les actions les plus importantes ne sont pas accomplies pour de l'argent. Pensez à tous ce que font les gens pour leur famille et leurs progénitures. Ces actions ne sont pas motivées par l'argent mais par des valeurs bien plus importantes. Les valeurs sont la clé principale en matière de motivation des ressources humaines.

Certains leaders assimilent la collaboration et l'assistance de leurs employés à des denrées achetables. Ils pensent pouvoir obtenir davantage de soutien s'ils paient davantage. Mais

³ Blanchard and Bowles, *Gung Ho*, 38.

ce raisonnement ne tient pas réellement compte de la réalité. On soutient une entreprise lorsqu'on y place sa foi ; et on se fatigue pour une institution dont on partage les objectifs.

Dans le ministère, une bonne capacité de gouvernance s'avère bien plus précieuse et nécessaire que dans le monde séculier des affaires, car la plupart des assistants du pasteur ne font que du bénévolat. Le leader ne peut compter sur une quelconque rémunération pour les motiver. Ceux qui soutiennent une église le font en raison de leur confiance en elle. Et tout leader dont l'église ne reçoit pas le support financier et l'assistance de membres est voué à l'échec.

► Pouvez-vous identifier les principaux supporteurs de votre ministère? Pourquoi le supportent-ils?

Le rôle d'un leader a été résumé comme suit :

Il revient à vous de démontrer la pertinence de la tâche à réaliser, de poursuivre l'objectif, de vous assurer que l'objectif est partagé par votre équipe et de définir les valeurs qu'elle doit suivre. Il ne faut pas minimiser aucune ressource ni négliger de superviser le travail des responsables de supervision. Assurez-vous que le soutien dont vous avez besoin pour la marche de l'institution est disponible tant sur le plan interne et externe. Ne perdez pas l'avenir de vue afin de pouvoir éviter adroitement les obstacles et pour être prêt à changer de direction au moment opportun.⁴

La capacité de leadership et les autres capacités

L'individu disposant d'une compétence avancée dans un domaine sans avoir de leadership sera contraint à travailler seul ou pour quelqu'un d'autre. Par contre, la conjonction de l'expertise et du leadership lui permet de mobiliser d'autres personnes pour accomplir de plus grandes choses.

Paul implantait de nombreuses églises dans les grandes villes de l'Empire romain. Ces églises évoluaient en réseaux et elles étaient dirigées par des leaders désignés par l'apôtre qui savait que la croissance de l'Église dépend énormément de l'apport des dirigeants dévoués.

L'apôtre se chargeait de la formation de certains de ces leaders en les amenant avec lui lors de ses voyages missionnaires (Actes. 16 :3 ; 19 :22).

Dans ses instructions à Timothée, l'apôtre souligne l'importance d'un accompagnement continu des leaders. Il l'encourageait aussi de procéder à la sélection des hommes fidèles pouvant transmettre le message de l'Évangile à d'autres personnes fidèles (2 Timothée 2 :2).

⁴ Blanchard and Bowles, *Gung Ho!*, 79.

Le mécanicien doté de capacité de leadership peut se donner un garage et embaucher d'autres mécaniciens pour y travailler. Mais à défaut de cette capacité, il passera sa vie à travailler pour une autre personne.

Alex est très habile en maçonnerie. Il est aussi connu pour son honnêteté. Il a toujours du travail, car ses clients le réfèrent à d'autres personnes. Mais Alex préfère de travailler seul. Il répugne l'idée d'embaucher quelqu'un qui ne soit pas capable de fournir un travail correcte. Alex ne pourra jamais agrandir son affaire s'il ne souscrit pas à l'art de diriger.

La compétence en leadership multiplie la valeur des autres capacités d'un individu. L'amélioration de la capacité de leadership favorise à coup sûr le renforcement des autres compétences professionnelles.

Caractéristique d'un leader efficient et fiable

Un leader efficient met à la disposition de ses collaborateurs ce dont ils ont besoin pour bien accomplir leur mission. Il doit être capable de mettre en place un cadre propice à la réussite du groupe. Pour que les collaborateurs jouent parfaitement leur rôle, ils doivent avoir la garantie que le leader en fera autant.

Toute carence de fiabilité en leadership entraîne inévitablement un échec dans la réalisation des objectifs de l'institution, et même un désengagement du personnel à l'endroit de ces objectifs. Le leader non fiable doit toujours expliquer la raison de son échec vis-à-vis de ses responsabilités.

Par ailleurs, un leader ne devrait ne pas être prêt à faire face à des problèmes complètement prévisibles. Il doit anticiper les interruptions et les obstacles tout en se préparant en conséquence. Le leader doit savoir que les situations changent constamment, et que ces changements engendrent de nouveaux problèmes qui exigent un minimum de préparation à l'avance de la part des dirigeants. Si les gens ordinaires acceptent l'évolution des événements sans faire un effort d'anticipation, le leader ne peut s'offrir le luxe d'une telle négligence en sa qualité de responsable devant être prêt à diriger.

Allan était contremaître au sein d'une équipe de construction. Un jour son supérieur lui demanda de terminer la construction de certains murs avant la fin de la journée. Allan passa la nouvelle à son équipe. Mais le superviseur avait oublié de lui faire livrer les matériaux nécessaires. Allan rapporta la situation à ses subordonnées qui se trouvaient dans l'incapacité de terminer le travail. Cette situation s'est reproduite à plusieurs reprises. Dès lors, Allan était embarrassé d'imposer à son équipe une échéance pour la réalisation d'une tâche quelconque.

Joanne était institutrice dans un établissement scolaire. Un jour, le directeur lui demanda brusquement de céder sa salle de classe à un autre enseignant. Ce changement inattendu la bouleversa, car elle serait séparée de ses équipements alors qu'elle n'avait pas prévu de travailler dans un cadre différent.

Le leadership dans le ministère

La Bible dit que Dieu a appelé des apôtres, des prophètes, des évangélistes, des pasteurs et des enseignants (Éphésiens 4.11-6) 12) auxquels il a donné des capacités nécessaires pour l'accomplissement d'un ministère spécial.

L'appel de Dieu ouvre la voie à l'exercice d'un ministère certes, mais cela ne garantit pas pour autant le succès. Si l'attitude de la personne appelée ne renforce pas son influence, elle ne pourra pas réussir dans son ministère.

Considérez les fonctions ministérielles énumérées dans Ephésiens 4:11. Un évangéliste peut-il réussir s'il n'inspire pas confiance? Un enseignant de la Bible connaîtra-t-il le succès s'il enseigne des fausses doctrines? Un pasteur peut-il réussir par la fraude et la tromperie?

Il est impossible de réussir dans le ministère sans une excellente influence. Les fonctions ministérielles sont toutes des positions de leadership, car elles ne peuvent se réaliser sans une certaine influence.

Certaines visions erronées relatives au leadership

Avant d'expliquer chacun de ces points de vue, posez cette question à la classe: «Quelle est faiblesse d'une telle conception sur le leadership?»

(1) Le leader est celui qui sait se faire servir.

Est leader celui qui s'implique et œuvre à la satisfaction des besoins de ses suiveurs. C'est la raison sous-tendant l'approbation collective de son leadership. Jésus a dit qu'un leader est celui qui sert, et que le plus grand est le serviteur de tous. Le leader doit sacrifier ses intérêts pour les autres.

(2) Un leader d'un ministère est plus spirituel et plus saint que les fidèles.

Beaucoup d'églises ont des membres bien plus dévoués et sanctifiés que le pasteur. La capacité de leadership n'est pas synonyme de spiritualité.

(3) La promotion d'un leader dans le ministère dépend de l'effort personnel.

Les tentatives personnelles pour obtenir une promotion dans le ministère ne concordent pas toujours aux desseins divins. On doit faire de notre mieux et être reconnaissants lorsque Dieu nous place au bon endroit. Mais on ne doit jamais commettre un acte répréhensible dans notre tentative d'obtenir une position de leadership. Si la promotion ne peut être obtenue en honorant Dieu, vous n'êtes pas censé y être.

Généralement, les leaders ayant obtenu l'approbation de Dieu ne sont pas des gens à la recherche d'un poste de direction. Jean Chrysostome devint Archevêque de Constantinople en 397 ap. J.-C. Mais il ne voulait pas de ce poste au début pour lequel il se jugeait incompetent. Des années après, il mit par écrit ses réflexions sur l'attitude appropriée à l'endroit des postes ministériels. Selon Chrysostome, le refus d'un individu d'accepter de

paître des bœufs n’a rien de surprenant, compte tenu de la nature peu envieuse de la tâche. Par contre, le refus d’accepter un trône royal peut résulter d’un sentiment d’incompétence par rapport aux exigences du trône. Chrysostome affirme que le refus d’accepter une position ministérielle peut être causé par l’une de ces raisons, selon que la personne pense que le ministère est un poste honorable ou un poste méprisable.⁵

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu’ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs pratiques en raison de cette leçon.

Phrases de synthèse

- (1) L’échec d’une organisation est aussi celui de son leader.
- (2) La formation et la motivation sont des pratiques de leadership.
- (3) Les objectifs et les stratégies d’une institution doivent inspirer de la fiabilité à ses membres.
- (4) La compétence en leadership renforce les autres compétences.
- (5) Le degré de fiabilité du leader détermine celui de l’institution.

Devoirs

Activité A : Résumez en un paragraphe un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l’importance de ce concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les inconvénients lorsque ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez ce que vous allez faire pour mettre en pratique les principes étudiés. En quoi cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu’allez-vous faire pour modifier vos pratiques en conséquence ?

Activité C: Avant la prochaine séance, lisez 1 Rois 19: 19-21 et 2 Rois 2: 1-15 et écrivez votre impression sur la transition du leadership d’un prophète à un autre.

⁵ Chrysostome, *Sur la prêtrise*, livre III

Leçon 4

La naissance d'un Leader

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs des étudiants pour la leçon précédente. Il peut sélectionner quelques devoirs parmi ceux réalisés pour l' « Activité A » pour en discuter le contenu avec la classe.

Chaque apprenant doit pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse. Quelques minutes suffisent pour terminer cette activité. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement afin de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

Le titre de leader peut être attribué à toute personne exerçant une influence sur d'autres personnes. Un père ou une mère de famille par exemple est un leader. Les principes étudiés dans ce cours seront profitables à quiconque se trouvant dans des positions de leadership naturel. Toutefois, ce cours se penche essentiellement sur les principes de leadership qui transcendent les positions naturelles d'une personne.

La formation, un piège subtil

Nombreuses sont les raisons capables de motiver quelqu'un à viser les sommets du leadership. Mais l'unique raison valable devrait être la volonté de servir.

La formation est susceptible de conférer une certaine ascendance en raison des connaissances et compétences acquises dans un domaine. Il arrive que le récipiendaire de la formation se fasse des idées et nourrissent des sentiments de supériorité l'incitant à exiger des traitements spéciaux en signe de respect envers sa personne.

Les chasseurs de gloire
n'accomplissent pas
des exploits.
- Sam Walton

L'apôtre Paul a dit que: «La connaissance rend orgueilleux» (1 Corinthiens 8: 1, BDS). Laquelle affirmation ne condamne pas la connaissance comme intrinsèquement mauvaise ou nuisible. Selon le contexte du verset, il est question d'un mauvais usage de la connaissance par manque d'amour du prochain.

La formation peut rendre une personne plus efficace pour le Royaume de Dieu, si seulement son désir est de servir humblement le Seigneur.

Pour devenir un Leader

Comment peut-on devenir un leader? Il faut toutefois éviter de considérer cette interrogation sous l'angle unique de position officielle. Le leader est quelqu'un qui exerce une influence, qui se fait suivre.

Il va de soi que certains individus sont des influenceurs nés. Ils sont confiants, doués en matière de résolution de problèmes et capables de mobiliser de grandes foules sans trop de difficultés. De telles personnalités poussent des penseurs à conclure que le leadership relève de l'innéisme. Néanmoins, il est notoire que l'émergence d'un leader peut être le produit de causes diverses.

Selon une vieille parabole ukrainienne, un jeune homme se rendit auprès d'un prêtre et lui dit: «Père, j'ai rêvé que j'étais le chef de 10.000 hommes. Est-ce possible?» Le prêtre répondit: « Il te manque à présent 10 000 hommes rêvant que vous soyez leur chef.»

Quelques facteurs influant le façonnement d'un leader

Différents facteurs peuvent propulser un individu sur le devant de la scène en matière de leadership. Cependant, il faut souligner que la présence d'un seul de ces facteurs n'est pas suffisante pour faire d'une personne un leader efficace et durable.

(1) Des capacités naturelles évidentes

La confiance en soi peut rendre quelqu'un apte à assumer un rôle de leadership à un moment donné. Mais l'influence de ce leader sera de courte durée s'il n'arrive pas à combler les attentes qu'il a créées. Le leader aux capacités naturelles évidentes doit appliquer les principes de leadership s'il veut pérenniser son efficacité.

(2) La gestion de crise

De nombreux dirigeants font surface en réponse à un problème. Une grande crise peut faire émerger un leader. La gestion d'une crise requiert une vocation et un sens de responsabilité que les gens qui se contentent d'observer, de se plaindre ou de s'occuper de leur propre affaire ne possèdent pas.

Une crise offre toujours des opportunités à un leader potentiel, mais ce dernier doit cultiver les qualités lui permettant de renforcer son leadership après la crise. Souvent, les leaders efficace en situation de crise ne sont pas toujours qualifiés à gérer l'après crise avec autant d'efficacité.

(3) L'honnêteté

Dans certains cas, on parvient à gravir les échelons du leadership pour avoir été digne de confiance pendant des années. Puisqu'on a inspiré la confiance aux autres, on s'est construit une réputation au sein de l'institution.

(4) L'expertise

L'acquisition des connaissances et des compétences dans un domaine spécifique peut propulser un individu vers les hauteurs du leadership pour prendre les rênes en vue de résoudre les problèmes de l'heure.

(5) L'apprentissage des principes de leadership

L'application des principes étudiés dans ce cours est susceptible de renforcer l'efficacité d'un dirigeant. Mais la formation à elle seule ne peut faire d'une personne dépourvue d'une certaine capacité naturelle un leader potentiellement efficace.

(6) La vocation divine

Dieu a appelé des apôtres, des prophètes, des évangélistes, des pasteurs et des enseignants (Ephésiens 4:11). Dieu est souverain ; il élève qui il veut au poste qu'il veut (Psaume 75: 7, Daniel 2:21).

Parfois, l'appel divin étonne quand l'appelé ne possède pas les qualités requises pour diriger. Mais Dieu en donne toujours à celui qu'il appelle à le servir.

Lorsque les gens constatent que Dieu marche avec un leader dévoué à une cause, ils peuvent consentir à suivre ce leader au nom de cette cause qu'il défend. Le leader, dans ce cas, a l'obligation de prouver sa compétence, sa fiabilité et la rectitude de son caractère s'il veut jouir de la loyauté de ces personnes.

Voyons comment plusieurs personnages de l'Écriture ont commencé leur carrière dans le leadership.

Facteurs de leadership dans les Écritures

Élisée : Le prophète leader

Élisée fut choisi par Dieu pour remplacer Élie en tant que principal prophète de la nation d'Israël. Ce transfert de ministère est décrit dans 1 Rois 19: 19-21 et 2 Rois 2: 1-15.

L'appel de Dieu fut un facteur essentiel dans la prise de fonction d'Élisée qui devint l'un des chefs de file du ministère prophétique. Mais d'autres facteurs contribuaient en faveur de ce choix. Élisée était prêt à laisser derrière lui une grande ferme pour se consacrer au ministère. La richesse n'était pas plus importante à ses yeux que l'appel divin. Guéhazi, un

assistant d'Élisée, a gâché sa chance d'être prophète pour avoir laissé l'amour de l'argent corrompre son cœur (2 Rois 5: 20-27).

Par ailleurs, Élisée acceptait de mener une vie de serviteur durant toutes les années de sa formation. Il n'aurait pas réussi dans son ministère s'il n'avait pas vécu à l'ombre d'Élie.

Élisée était au courant de tous les prodiges que le vieux prophète Élie avait accomplis par la puissance de Dieu. Élie avait empêché la chute de pluie en Israël pendant trois ans. Il avait prédit la mort du roi Achab et de la méchante reine Jézabel. Et il avait prié pour le feu du ciel avec succès.

Ma marche est une action publique.
Mon affaire se trouve dans le
monde, et je dois me mêler aux
assemblées des hommes pour que
je puisse accomplir la mission que
la providence m'a confiée.

- William Wilberforce

Par conséquent, il était évident pour Élisée que sa future responsabilité ne pourrait dépendre des méthodes humaines, et que l'onction de l'Esprit de Dieu serait nécessaire à son succès. C'est pourquoi la principale demande d'Élisée était une double portion de l'onction de son prédécesseur.

Après l'enlèvement du prophète Élie, Élisée récupéra le manteau qu'il avait laissé tomber et l'utilisa pour frapper les eaux du Jourdain, en disant: «Où est l'Éternel, le Dieu d'Élie?» Les jeunes prophètes observaient la scène pour voir si le ministère du nouveau chef serait aussi marqué par la Puissance de Dieu. En voyant les eaux du Jourdain se diviser, ils s'écrièrent: «L'esprit d'Élie repose sur Élisée» (2 Rois 2:15). Le transfert du pouvoir de Dieu s'était réalisé.

Si le transfert du leadership se fait automatiquement des anciens dirigeants aux plus jeunes, il en est autrement pour le transfert de la puissance de Dieu. Toute nouvelle génération de dirigeants dépourvus de la crainte de Dieu perdra l'onction et sera obligé de recourir aux méthodes humaines dans le ministère.

Gédéon : Le libérateur

S'il pouvait y avoir une échelle servant à mesurer le degré de leadership d'un individu, Gédéon en occuperait la toute dernière place part rapport à ses contemporains et les membres de sa tribu. Alors qu'un peuple ennemi pillait chaque année les récoltes de son peuple, Gédéon était la dernière personne à vouloir poser un acte en vue de changer cette situation. Lorsque l'ange de l'Éternel lui apparut, il était sur le point de cacher ses réserves de nourriture. Il cherchait simplement à survivre, s'occupant uniquement de sa propre personne. Un tel comportement ne saurait venir d'un leader. Mais Gédéon fut surpris d'apprendre que Dieu l'avait choisi pour être juge. Certes, il demanda des miracles pour en avoir la confirmation, mais Dieu appela Gédéon «vaillant héros» parce qu'il savait de quoi cet homme était fait. L'histoire de Gédéon se trouve dans le livre des Juges (chap. 6-8).

Ce fut au péril de sa vie que Gédéon obéit à l'ordre de Dieu lorsqu'il détruisit l'autel d'une divinité étrangère et offrit un sacrifice à Dieu. Certes, son action n'entraîna pas une réforme

spirituelle généralisée à l'époque, mais elle fit jaillir le doute sur la véritable puissance des idoles.

Gédéon dépendait de Dieu complètement au point qu'il s'est débarrassé de la quasi-totalité de son armée sous l'ordre de Dieu. Il mit en place un plan d'attaque inédit, et Dieu lui fit remporter une éclatante victoire.

Malheureusement, Gédéon ne réussit pas à conduire le peuple à servir Dieu après cette victoire, sans oublier le fait qu'il retourna à l'idolâtrie.

Néhémie : Le reconstruteur

Néhémie était un Juif qui vivait loin de sa patrie. C'était aussi un haut fonctionnaire affecté au service du roi de Perse. Un jour, des confrères lui firent un rapport sur la condition lamentable de la ville de Jérusalem : la ville était livrée aux païens depuis des décennies et seule une poignée de gens pauvres y résidaient. Ces derniers vivaient dans l'insécurité la plus totale en raison des murailles qui étaient en ruine.

Néhémie eut le sentiment qu'il devait personnellement agir. Après avoir entendu de telles nouvelles, la plupart des gens se contenteraient d'apitoyer sur leur sort, sans éprouver le désir de réagir, étant incapables de faire évoluer les choses. Mais le leader responsable se range du côté de la solution. Le désir de changement interpelle toujours le leader au devoir.

La reconstruction de la personne humaine doit précéder toute autre forme de reconstruction. L'homme a besoin d'être reconstruit. Il faut se rappeler que Dieu est le concepteur et le constructeur de l'homme, mais le péché a dénaturé l'objet de son plan originel. Seule la repentance peut ramener l'homme au plan divin initial.

Puis, Néhémie pria. Il demanda au Seigneur de lui apporter son aide. La confiance d'un leader chrétien ne saurait se fonder sur la force humaine. Néhémie savait que qu'il ne pourrait réussir à reconstruire la ville par ses efforts personnels. Seule l'aide de Dieu rend la victoire possible. L'aide divine est également un signe démontrant la volonté expresse de Dieu pour changer la situation. Le leader chrétien n'essaie pas de changer le monde pour l'adapter à sa propre vision, mais à celle de Dieu.

L'intervention de Dieu dans ce dossier fut très spéciale. Le roi prit à cœur les préoccupations de Néhémie. Le principe à souligner ici ne réside pas dans le caractère utilitaire et nécessaire d'un soutien politique, mais plutôt dans le fait que Dieu est à même d'arranger les circonstances en notre faveur lorsque notre vision est conforme à son plan global.

D'autres personnes allaient partager la vision de Néhémie. À son arrivée à Jérusalem, Néhémie prit le soin d'expliquer sa vision aux dirigeants du peuple. La vision qui débuta dans le cœur d'un homme, était sur le point d'être embrassée par tout un peuple. Toutefois, le leader ne doit pas s'attendre à une approbation généralisée de la vision dans l'immédiat. Car le soutien s'obtient de manière progressive.

Il est éminemment nécessaire que la vision du leader ait l'approbation d'un groupe d'individus, même restreint. Dans le cas contraire, le leader ne dirige rien. Il lui faut un groupe de personnes dévouées à sa cause, qui acceptent non seulement de partager la vision, d'y croire et d'en aspirer à la réalisation, mais aussi qui embrassent la vision corps et âme.

Dès lors, le groupe devient une communauté de foi et l'engagement des membres à l'endroit de la vision constitue un lien unissant solidement cette communauté qui doit apprendre à vivre ensemble, à se soutenir mutuellement et à rester fidèle à la vision.

Néhémie est l'exemple d'une personne devenue leader sans avoir été au départ le responsable principal de la gestion d'une crise. La carrière de leadership de Néhémie ne s'est pas débutée avec un poste, mais avec une passion pour apporter un changement.

Saül : Le premier roi d'Israël

Pour avoir été le tout premier roi d'Israël, Saül ne disposait aucun modèle à suivre en matière de gouvernance royale. Il était juste un fermier complètement étranger à tout ce qui relevait des affaires de l'État.

Lors du couronnement de Saül, le pays ne disposait ni armée ni équipe gouvernementale. Il n'y avait ni juges officiels, ni institutions gouvernementales, ni systèmes de taxation fiscale. La fonction du roi était si indéfinie que Saül continuait à s'occuper de ses domaines en tant que fermier même après son couronnement.

Puis, une crise se présenta. Une nation alliée à Israël fut attaquée par des ennemis implacables du peuple de Dieu. La nouvelle se répandit rapidement, mais personne ne se soucia d'aller auprès du nouveau roi dans les champs pour l'informer de la situation. Il semble que le peuple n'espérait pas grand chose de Saül. Ce n'est qu'à la fin de la journée, après le travail, que le roi Saül apprit la nouvelle de l'attaque.

Mais la réaction de Saül fut rapide et résolue. Il fit envoyer des quartiers de bœufs à chaque tribu d'Israël accompagné d'un avertissement. Imaginez un messenger qui arrive en courant à la maison d'un chef tribal. Il jette au sol une jambe ensanglantée d'un bœuf et dit: «J'ai un message du roi Saül. Cela sera fait aux bœufs de n'importe quel homme refusant d'apporter son aide en ce moment d'urgence. » Des milliers d'hommes se présentèrent pour le combat, le peuple remporta la victoire, et le leadership de Saül fut renforcé.

Saül est l'exemple d'un leader dont la carrière s'est débutée avec un poste. Il ne cherchait pas à être roi, mais, une fois sur le trône, il se comporta en chef.

► Comment la réponse de Saül à la crise a-t-elle été différente de celle de Gédéon?

Critères d'un leader potentiel

Comment pouvez-vous vous évaluer en tant que leader potentiel? Il y a des traits inhérents à un leader potentiel. Si l'un de ces traits est en fait votre point faible, vous pouvez le renforcer avec l'aide de Dieu. L'absence de l'un d'entre eux affaiblira votre leadership.

Le leader potentiel :

1. Influence son milieu
2. S'autodiscipline
3. Honore ses engagements antérieures
4. Se connecte facilement aux autres
5. Est capable de résoudre des problèmes
6. Refuse d'évoluer dans le statu quo
7. Détient une vue de l'ensemble de la situation
8. Est capable de gérer le stress
9. Est un individu très optimiste
10. Est en mesure de comprendre les autres
11. Maîtrise ses problèmes personnels
12. Aime les nouvelles responsabilités
13. Ne se laisse pas vaincre par la colère
14. Est acteur de changements
15. Cultive l'intégrité
16. Se rapproche continuellement de Dieu
17. Peut prévoir ses prochaines actions
18. Possède la capacité et le désir d'apprendre de nouvelles choses
19. Est un rassembleur d'hommes
20. Fait preuve de confiance en soi
21. Se met au service des autres
22. Peut se remettre des déceptions
23. Prend des initiatives
24. Est une personne loyale

Pour commencer

Quel comportement à adopter lorsqu'on n'est pas le leader principal au sein d'une institution?

Que faire lorsque les limites personnelles du leader de l'institution vous empêchent de suivre les principes que vous avez étudiés dans ce cours?

Les jeunes leaders en développement sont parfois frustrés lorsqu'ils ne sont pas à même d'appliquer les principes de leadership qu'ils ont appris. Ils estiment qu'ils sont limités parce qu'ils ne sont pas en position d'autorité.

L'aspirant au leadership peut se mettre à appliquer les principes du leadership avant même qu'il occupe une position d'autorité. Il peut appliquer des principes comme l'accomplissement des responsabilités, l'affermissement de la confiance des autres, l'accroissement de ses connaissances, la pratique de ses compétences, l'obtention d'une réputation de fiabilité et la démonstration de son engagement envers le succès de l'organisation en lieu et place de ses propres intérêts. La pratique de ces principes augmente son influence envers même ses supérieurs hiérarchiques.

Il convient de rappeler qu'un leader est tout simplement une personne influente. Et les facteurs susceptibles d'augmenter cette influence sont nombreux même dans un contexte de subalterne.

Ne croyez pas qu'il faut démarrer une nouvelle institution pour être un leader. Car on peut accomplir beaucoup de choses en gardant sa position actuelle.

Quelle que soit la position occupée au sein de l'organisation, on peut toujours encourager et encadrer les jeunes leaders et les membres de l'équipe. Ce travail peut s'inscrire dans un cadre formel certes, mais il peut aussi se réaliser de manière informelle en établissant un rapport de proximité avec les autres acteurs de son équipe.

Pour terminer cette leçon, il convient de souligner que le leader potentiel a le devoir de se laisser encadrer tant que par les membres de l'institution que par d'autres gens. Généralement, les leaders réussis apprécient toujours de partager leur expérience avec les autres. Il est donc possible d'améliorer sa performance dans un domaine spécifique du leadership. Dans ce cas, le mentor n'a pas besoin d'être parfait sur tous les aspects, et il peut même être plus jeune que vous, tant qu'il soit qualifié dans le domaine.

Permettez à des apprenants de partager la façon dont ils vont procéder pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Devoirs

Cette leçon mentionne deux listes: «Facteurs influant le façonnement d'un leader» et «Critères d'un leader potentiel». L'étudiant devrait étudier ces listes et être prêt à écrire beaucoup de points de mémoire au début de la prochaine séance.

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez mettre en pratique les principes étudiés. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence?

Tâche C: Avant la prochaine session, lisez Jean 13: 1-17. Écrivez ce que ce passage nous enseigne sur le leadership.

Leçon 5

Le leadership du service

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs des étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Les étudiants doivent être en mesure d'écrire de mémoire des éléments de ces deux listes: «Facteurs influent l'émergence d'un leader» et «Critères d'un leader potentiel». Que le moniteur leur accorde quelques minutes pour écrire autant de points possibles. Félicitez les étudiants qui parviennent à se rappeler d'un maximum d'éléments, puis laissez-les aider les autres.

Le modèle d'un leadership exceptionnel

Jésus a prit son dernier repas en compagnie de ses disciples dans le cadre de la célébration de la Pâque juive. Il était coutume à l'époque de faire laver les pieds des invités avant qu'ils assistent à un dîner formel. Mais cette tâche était habituellement assurée par le plus modeste des serviteurs.

Or, Jésus et ses disciples étaient les seules personnes qui partageaient ce repas de Pâque. Il n'y avait donc personne pour accomplir cette besogne. Aucun des disciples ne se porta volontaire parce qu'ils ne voulaient pas être dans la peau d'un serviteur. D'ailleurs, ils aspiraient tous à occuper un poste honorifique dans le nouveau royaume à venir.

Imaginons Pierre qui s'adresse à Jean pour lui dire: « Il nous faut quelqu'un pour nous laver les pieds; peux-tu le faire ?» Mais Jean répond : « À Dieu ne plaise ! C'est Jacques qui devrait le faire.» Enfin de compte, aucun des disciples ne voulait se trouver dans la peau du serviteur.

À la fin du repas, Jésus se leva, prit de l'eau et une serviette, et se mit à laver les pieds des disciples. Ces derniers furent plongés dans la consternation. Pierre exprima son désaccord, insinuant que le Seigneur n'est pas digne d'accomplir une tâche si ignoble.

Mais Jésus dit à Pierre: «Si je ne te lave, tu n'auras point de part avec moi.» Le Seigneur s'est servi de cette tâche insignifiante pour illustrer le but ultime de son incarnation. Jésus a dit: «C'est ainsi que le Fils de l'homme est venu, non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie comme la rançon de plusieurs.» (Matthieu 20:28). Le service rendu par sa mort éclate au travers de ses nombreux actes de service, comme le lavage des pieds à cette occasion. Celui qui n'accepte pas le service de Jésus, ne peut être membre à part entier de Son royaume.

Puis, Jésus se mit à expliquer le sens de son action. Le Seigneur fit savoir aux disciples que les dirigeants dans le système du monde se font servir. Mais il insista sur le fait que la vision correcte du leadership est celle qui privilégie le service pour tous. Celui qui est sensible aux besoins d'autrui et qui s'évertue à aider son prochain est incontestablement un potentiel leader.

Les gens sont à la recherche d'un leader soucieux et capable de satisfaire leurs besoins. Ils sont prêts à octroyer de l'autorité à la personne qui mettra cette autorité à leur service.

Un groupe de soldats devaient construire quelques maisons en grumes. Pendant qu'ils s'évertuaient à soulever un immense tronc d'arbre, le sergent de la troupe leur criait dessus. Un homme qui passait par-là s'était arrêté pour regarder la scène. L'homme approcha le sergent, et lui dit: «Pourquoi vous ne les aidez pas?» Le sergent lui répondit sur un ton sévère: «Je suis un sergent, monsieur.» L'homme rejoignit les soldats et les aida à soulever la bûche. Puis, il ouvrit son manteau pour montrer son uniforme. « Je suis un général.» dit-il. Cet homme était le général George Washington, l'homme qui allait devenir quelques années après le premier président des États-Unis.

Même dans un contexte séculier, le désir de servir conduit à la promotion. Certains titres traduisent cette idée. Par exemple, la plus haute position au sein du gouvernement britannique est le Premier ministre, ce qui signifie littéralement «le premier serviteur».

Les plus grands leaders de l'histoire sont ceux qui ont été au service de leur peuple. Certes, les leaders du monde ne servent pas toujours pour les bonnes raisons, mais un disciple de Jésus devrait surtout avoir un cœur prêt à servir.

Le recteur d'une université arrivait à son bureau avec plusieurs valises. Il sollicita l'aide d'un étudiant. Mais ce dernier lui dit: «Je ne suis pas un porte-faix.» Un autre étudiant qui se trouvait à côté, offrit son aide au recteur, lui disant: «Je peux vous aider; je suis un portefaix». De nombreuses années plus tard, le deuxième étudiant est devenu le recteur de cette université.

Leadership de service

Qu'est-ce que le leadership de service? Voici une définition simple:

C'est le fait de diriger pour le bonheur des gouvernés.

► Lisez 1 Pierre 5: 1-4. Qu'enseigne ce passage sur le style de leadership du ministère?

L'acte de diriger n'est pas synonyme du fait d'être servi.

Après des années d'expérience, j'ai pu comprendre que les plus hauts dignitaires de grandes institutions sont des « leaders-serviteurs ». Ils sont les plus humbles, les plus respectueux, les plus ouverts, les plus instructifs, les plus révérencieux, les plus soucieux et les plus déterminés. Lorsque des personnes disposant d'une autorité formelle ou d'un pouvoir positionnel n'en font usage que dans des cas extrêmes, leur

autorité morale augmente. C'est la preuve qu'elles ont le contrôle de leur moi et de leur pouvoir positionnel. Dans ce cas, elles font appel au raisonnement, à la persuasion, à la bonté, à l'empathie et à la confiance pour résoudre leurs problèmes.⁶

Un habitant de l'Alaska a décrit le travail des chiens tirant les traîneaux en ces termes : « Certains chiens deviennent des chiens de tête (ou meneur). On les place dans le harnais parce qu'ils sont forts, rapides et intelligents. Généralement, il est difficile d'attribuer une position différente à un chien qui a déjà joué le rôle de leader dans le harnais. Cela engendre un problème lorsque ce chien devient âgé. Étant incapable de remplir correctement sa fonction de meneur, il pourrait bien servir dans une position différente, ce qu'il refuse. Parfois, les propriétaires se trouvent dans l'obligation de tuer les anciens meneurs rebelles, parce qu'ils sont coûteux à entretenir. »

Le modèle des Philippiens

La multiplication des leaders était l'une des préoccupations majeures de l'apôtre Paul qui avait implanté des ministères un peu partout. Il savait parfaitement que l'extension continue de l'œuvre ne pouvait se passer de l'apport des leaders.

► Consultez Philippiens 2: 19-21. Pourquoi Paul manquait-il parfois de bras pour confier une responsabilité ministérielle?

Parfois Paul n'avait personne pour confier une responsabilité ministérielle du fait que les gens disponibles n'étaient intéressés qu'à leur intérêt personnel. Il s'agissait de personnes impliquées dans les activités de l'église. Elles aidaient d'une certaine façon ou d'une autre, mais on ne pouvait leur faire confiance pour servir comme le ferait un vrai serviteur.

La lettre aux Philippiens a parlé de plusieurs personnes qui ont servi l'Église sans la motivation de l'avantage personnel.

La meilleure façon de se retrouver entièrement est de se perdre en servant les autres
- Mahatma Gandhi

Épaphrodite (2:25-30) a tellement travaillé au profit du ministère qu'il en perdit la santé ; il a même frôlé la mort. Paul nous encourage à admirer les gens faisant preuve d'une telle dévotion. L'exemple d'Épaphrodite ne saurait être une excuse pour porter négligence à l'état de notre santé, mais le dévouement de cet homme dans l'œuvre de Dieu a fait de lui un héros de l'Église.

Paul a affirmé qu'il avait lui-même ce genre de dévouement, mais il ne l'a jamais utilisé pour tirer profit des gens qu'il avait servis. (2: 19-22). L'apôtre a même encouragé Timothée à suivre ses traces et à partager ces valeurs.

⁶ Robert Greenleaf, *Servant Leadership*, 12.

Par ailleurs, cette épître présente Jésus comme l'exemple suprême du désintéressement (2: 5-8). Refusait de s'accrocher à la gloire qui lui était due, le Christ abandonna son statut glorieux pour devenir un simple serviteur qui se donna complètement jusqu'à la mort.

Un mauvais exemple...

Guéhazi était le serviteur d'Élisée, le prophète des prophètes en Israël. Peut-être aurait-il été choisi pour remplacer le prophète à l'instar d'Élisée, qui avait servi Élie avant de le remplacer.

Après la guérison de Naaman, ce dernier offrit au prophète une grosse récompense que le prophète refusa. Ce geste indisposa Guéhazi. Semble-t-il que le prophète n'avait jamais obtenu une si grande compensation. Guéhazi alla secrètement vers Naaman et s'appropriä d'une partie des présents.

Élisée fit savoir à Guéhazi qu'il avait tort de chercher la richesse au détriment de la gloire du ministère (2 Rois 5:26). Puis, Guéhazi fut frappé de la lèpre de Naaman, perdant ainsi à jamais la chance de devenir prophète.

Certaines personnes en quête de succès personnel choisissent le ministère comme champs d'action. Elles croient que le ministère offre l'occasion d'obtenir une position de leadership. Elles aiment l'argent plus que Dieu et ne cherchent que leur propre intérêt dans le ministère.

Le désir d'être ministre de l'Évangile doit découler du désir de servir Dieu en servant les autres. Quiconque ayant une telle motivation considérera le poste obtenu comme une occasion de servir (1 Timothée 3: 1). Il aura l'assurance que Dieu est à l'origine de sa promotion, et son désir de réussir se basera sur sa volonté d'être fidèle à Dieu.

Les hommes acquièrent
une qualité particulière en
agissant constamment
d'une manière particulière

- Aristote

La véritable passion pour l'œuvre de Dieu se manifeste souvent au travers de l'humilité. Nous ne pouvons pas honorer Dieu correctement à moins que nous marchions dans l'humilité dans notre relation avec Dieu.

Puisque la passion pour Dieu est humble, elle implique que. . .

- Je dépends de la puissance de Dieu pour qu'il soit glorifié ;
- Je suis accablé lorsque mes capacités sont honorées à la place de Dieu ;
- Je suis prêt à accomplir des tâches méprisables et à exercer mon ministère en milieux inhospitaliers ;
- Je supporte le mépris des gens qui ne me comprennent pas ;
- Les symboles de réussite de ce monde ne me motivent pas ;
- Je fais confiance à Dieu, le seul responsable de ma promotion ;

Vous ne pouvez travailler pour le corps du Christ sans avoir l'Esprit de Jésus. Cela signifie que l'œuvre de l'Église, qui est le corps de Christ, doit être dirigée par des leaders imprégnés de l'Esprit du Christ. Vous ne pouvez pas parler pour Dieu si vous ne vous mettez pas d'abord à l'écoute de sa Parole qui, non seulement guide et inspire, mais façonne également. Donc, vous devez être à l'écoute de Dieu pour être transformé.

La première qualification pour le leadership ministériel

► Quelle est la première qualification pour le leadership ministériel?

L'amour du Christ est notre motivation (2 Corinthiens 5: 14-15).

Les hommes accomplissent de bonnes actions pour de nombreuses raisons. Lesquelles sont parfois bonnes certes, mais elles ne sont pas toujours les meilleures au sens propre.

Il était prévu par Dieu que Pierre serait un grand leader au sein de l'Église. Mais Pierre a renié Jésus. C'est pourquoi le Christ entama une conversation avec lui en vue de rétablir leur relation et de le restaurer au ministère.

La question de Jésus à Pierre fut: «M'aimes-tu?» Il lui posa la question trois fois de suite pour lui souligner la qualification la plus importante pour le ministère : l'amour pour le Christ (Jean 21: 15-17). Les capacités humaines ne sont pas les plus importantes. L'amour pour les frères est très important, mais insuffisant. La qualification la plus importante pour le leadership ministériel est l'amour pour Jésus.

Si vous aimez Jésus, vous l'imiterez et deviendrez comme lui. Si vous l'aimez, vous voudriez que les autres le connaissent et l'aiment également. La meilleure motivation pour le ministère est le désir d'amener les autres à avoir une relation personnelle avec Jésus.

La première qualification pour le ministère est l'amour pour Dieu. Cet amour est démontré en aimant et en servant les autres. Dieu n'a pas besoin de rien; Il possède toutes les ressources et détient tout pouvoir. Mais Jésus affirme que lorsque nous subvenons aux besoins de son peuple, nous le servons (Matthieu 25:40).

Le concept d'intendance

► Pour qui travaillez-vous?

Les pasteurs doivent comprendre qu'ils travaillent pour Dieu auquel ils sont entièrement redevables (1 Corinthiens 4: 1-5). Mais ils travaillent pour Dieu en servant les autres, telle est la responsabilité que Dieu nous a confiée.

La Bible utilise le terme *dispensateur* en référence au leader d'un ministère (1 Corinthiens 4: 2). Ce mot ne se traduit pas facilement dans certaines langues. Un dispensateur est quelqu'un qui assure la gestion des ressources humaines et matérielles pour le compte de quelqu'un d'autre. Il doit satisfaire les besoins de ceux qu'il supervise et il est redevable envers la personne qui l'a fait intendant.

Albert Mohler décrit ainsi le rôle des leaders ayant un ministère.⁷

- Nous sommes les intendants de la vie humaine et de son bien-être.
- Nous sommes les intendants du temps et des opportunités.
- Nous sommes les intendants des biens et des ressources.
- Nous sommes les intendants de l'énergie et de l'attention.
- Nous sommes les intendants de la réputation et de l'héritage.
- Nous sommes les intendants de la vérité et de l'enseignement.

Le trait le plus important d'un grand leader

Jim Collins a mené une étude sur un groupe d'entreprises en vue de découvrir les facteurs déterminants dans la croissance et la pérennisation de ces entreprises. Non seulement il a découvert des principes applicables à toute institution, mais aussi un trait déterminant et commun à ces entreprises réussies : le «leader de niveau 5».⁸

Selon la description de Collins, celui qui est capable d'exécuter adroitement son travail se trouve au premier niveau de leadership. Cette habileté lui confère une certaine influence non négligeable.

Un membre efficace de l'équipe est au deuxième niveau de leadership, parce qu'il est en mesure de travailler en équipe.

Un gestionnaire compétent est au troisième niveau. Il assure la gestion des ressources humaines et matérielles disponibles, afin d'accomplir les objectifs visés.

Le **leader de niveau 4** incite les gens de l'institution à s'engager et à mobiliser leur énergie pour réaliser une vision claire.

Le **leader du niveau 5** s'intéresse à construire la grandeur à long terme de l'institution en combinant l'humilité personnelle à la détermination.

Les gens de tous ces niveaux sont utiles, et toute institution serait satisfaite de les avoir.

Le « leader de niveau 4 » possède toutes les qualités requises de la part d'un grand chef. Il n'est pas seulement un gestionnaire qui organise et supervise les ressources, il peut aussi motiver les gens, communiquer une vision claire et amener les gens à embrasser les objectifs de l'institution.

Mais le « leader de niveau 5 » possède une caractéristique qui n'est pas nécessaire à un « leader de niveau 4 ». Le « leader de niveau 5 » se consacre au développement de l'institution. Il est humble dans le sens qu'il priorise l'institution au détriment de sa

⁷ Mohler, Albert. *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters*.

⁸ Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*

personne. Il ne met pas l'institution au service de sa promotion, mais il se sacrifie pour le bien de l'institution.

Ce genre d'humilité n'est pas synonyme de timidité ni de complexe d'infériorité. Au contraire, cette humilité amplifie le courage et la détermination du leader qui est beaucoup plus préoccupé par l'institution que par lui-même.

Si la préoccupation première d'un leader est de bénéficier les honneurs découlant des réalisations de l'institution, il n'est pas un « leader de niveau 5 ».

L'histoire ne manque pas de leaders qui semblaient grands en raison de leur talent. Ils ont fait croître une institution en y apportant de nombreux changements bénéfiques. Mais ils se sont servis de l'institution comme une plate-forme de performance. L'institution n'était qu'un instrument au service de leur outil qui les rendait célèbres. Dès qu'ils ne sont plus au commandement, l'institution perd sa grandeur, parce qu'ils ne l'avaient pas construite pour être grande au-delà de leur personnalité.

Ce principe entretient de rapports étroits avec le service. Le « leader de niveau 5 » est convaincu qu'il travaille pour une institution dont la finalité est de contribuer au bien-être de l'humanité. Il se consacre au progrès de l'institution au nom d'une telle cause pour rendre service à l'humanité.

Jim Collins n'avait pas l'intention de promouvoir des principes chrétiens certes, mais ses recherches ne contredisent pas les enseignements de Jésus. Le véritable leader se met au service de l'humanité.

Un jour, un groupe d'étrangers de passage à Jérusalem voulaient voir Jésus. Les disciples étaient en liesse. Peut-être pensaient-ils que leur ministère allait enfin avoir une ampleur internationale. Mais Jésus avait ses regards fixés sur le but de sa venue.

Jésus a dit: « En vérité, en vérité, je vous le dis, si le grain de blé qui est tombé en terre ne meurt, il reste seul; mais, s'il meurt il porte beaucoup de fruit. » (Jean 12:24)

Jésus n'était pas intéressé à devenir célèbre en tant que chef religieux. Car il était venu rendre un service qui soit utile à tous.

Un changement de cœur

Le leadership de service commence dans le cœur. Le problème est que nous sommes tous venus au monde avec un cœur égocentrique. Nous avons un penchant naturel à chercher notre propre avantage par-dessus tout.

Un ministre de l'évangile voulant plaire à Dieu en servant les autres a grandement besoin d'expérimenter un processus spirituel l'amenant à mourir à ses ambitions personnelles. S'il refuse de s'en remettre entièrement à Dieu, il sera un leader travaillant pour son propre compte.

► Qu'un étudiant lise 1 Corinthiens 13: 1-8 pour la classe. Les étudiants examineront ces versets et discuteront de la nature d'un leadership fondé sur l'amour.

Pour devenir un leader selon le cœur de Dieu, il faut donc subir une transformation au niveau de son cœur. Il faut reconnaître que son leadership avait pour motivation les ambitions, la promotion et les intérêts personnels. Il faut donc identifier, et ensuite éliminer les ambitions et les attitudes malsaines qui infectaient la relation interpersonnelle.

Avez-vous été jaloux du succès des autres? Quand vous rêvez de la réussite, pensez-vous surtout aux honneurs qui vous pouvez en tirer ou au soutien que vous pouvez apporter aux autres?

Nous vous encourageons à identifier des tâches spécifiques que vous auriez dû accomplir différemment. Nous vous invitons aussi à prendre les dispositions nécessaires pour vous excuser et corriger les propos et les actes blessants de votre part contre la personne d'un collaborateur.

Vous avez aussi l'obligation de présenter votre nouvelle perspective à ceux qui vous suivent. Une explication publique sur la cause de ce changement de dispositions est susceptible de renforcer - plutôt que de diminuer - votre influence auprès du groupe. Il ne faut pas décourager si certaines personnes sont sceptiques quant à ce nouvel engagement. Votre persévérance finira par les convaincre. Lorsque la tentation de poursuivre l'honneur et la gloire vous courtise, recherchez immédiatement l'aide de Dieu dans la prière.

Enfin, vous devez faire confiance à Dieu, le seul à pouvoir transformer votre cœur, et ne croyez pas qu'un simple changement d'attitude suffit. Votre nature ne change pas automatiquement du seul fait de réaliser qu'elle est mauvaise. Seul le Seigneur peut la changer complètement.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

- (1) Le but du leadership de service est de diriger pour le bien de ceux qu'on dirige.
- (2) Les gens sont disposés à accorder de l'autorité à celui qui est à même de mettre cette autorité à leur service.
- (3) L'amour pour Dieu se manifeste en aimant et en servant les autres.
- (4) Le leader de «niveau cinq» se consacre à la grandeur de l'institution.
- (5) Seul Dieu peut changer votre nature pour que vous puissiez Le servir sincèrement.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez- vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Activité C: Avant la prochaine session, lisez Daniel 1: 8-15. Écrivez les caractéristiques de Daniel qui ont affecté son avenir.

Leçon 6

Un caractère solide, fondement du leadership

Note au moniteur

Le moniteur collectera les paragraphes écrits par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Chaque étudiant doit pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse. Quelques minutes suffisent pour la réalisation de cette activité. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement afin de stimuler la compréhension de tous.

Le pouvoir de la conviction

La conviction est la certitude de la vérité. Les convictions sont des croyances solides en rapport à la réalité. La conviction est cruciale dans la prise de décision, et inspire la plupart des actions des hommes.

La conviction ne relève pas uniquement du domaine de la religion. Il est une forme de conviction dans le cas d'un vendeur qui croit fermement en la qualité et l'utilité de son produit. Cette conviction le rendra plus capable d'influencer les clients à se procurer de son produit.

Un groupe de gens ont perdu leur chemin en plein désert. Ils se mettent à discuter de la situation et des options à considérer. L'un d'entre eux est plus convaincant dans son explication. Il les pousse à croire aussi qu'il sait ce qu'ils doivent faire. Cet individu devient automatiquement le leader.

Une conviction peut se révéler fausse. Il est possible de croire à l'erreur. Cependant même une conviction erronée peut temporairement constituer une source de pouvoir. Par exemple, si quelqu'un croit vraiment savoir le chemin menant quelque part, les gens le suivront à cause de sa conviction. Sauf que ces personnes finiront par être déçues et arrêteront de le suivre et de lui faire confiance.

Le leadership a pour fondement la conviction. Aucun leader ne peut conduire les autres s'il n'est pas à même d'affronter la réalité et de proposer la réponse appropriée à cette réalité. Le slogan du leader est: «Voici la réalité, agissons de la sorte.»

Quiconque se trouvant dans un bâtiment en feu où résident un nombre important de locataires, sait que tous les occupants doivent connaître cette vérité et y réagir. Cette personne a la forte conviction qu'elle doit communiquer une telle vérité. Une telle information incitera tous ceux qui y croient à l'action. Il s'ensuit que cette personne est le leader du moment, parce qu'elle influence des gens en communiquant sa conviction.

Toutefois, elle cessera de l'être à moins que les gens croient aussi qu'elle sait ce qu'ils devraient faire. Le leadership de cet individu se termine là où sa conviction atteint sa limite.

Chacun cultive ses propres croyances au regard de sa propre vie, de l'économie, de la santé, de la politique, de l'histoire, des découvertes scientifiques, de la culture, de l'éthique et de la religion. Et les décisions que l'on prend ne sont pas indépendantes de ce que l'on croit être vrai.

Les convictions peuvent être fausses lorsque les croyances ne se fondent pas sur la vérité. Les convictions justes sont toujours compatibles à la vérité révélée de Dieu.

L'accession d'Hitler à la tête de l'Allemagne fut le résultat d'une énorme campagne sur la restauration de la grandeur nationale. Durant cette campagne, Hitler convainquit les Allemands qu'ils étaient une race supérieure dont la mission consistait à dominer le monde. Même certaines églises d'Allemagne le soutenaient comme un messie. Il avait promis de fonder un empire qui durerait 1000 ans.

Sous les ordres d'Hitler, des millions d'hommes et de femmes furent massacrées en raison de leur appartenance ethnique. Mais Hitler ne pouvait commettre tous ces crimes sans la complicité criminelle d'une partie de la population qui accepta de croire en ses idées.

Plus de cinquante millions de gens ont été tués dans cette guerre déclenchée par Hitler.

Le leadership d'Hitler avait la force de la conviction, car il croyait qu'il avait raison. Ce que bon nombre de ces contemporains croyaient également. Mais les convictions d'Hitler s'enracinaient dans le mensonge.

Pour le chrétien, certaines vérités sont plus essentielles que d'autres, telles que : l'existence et la nature de Dieu, la création du monde, l'image de Dieu dans l'homme, la destinée éternelle de l'homme, la réalité du péché et du mal et la provision du salut.

Pour cela, la vérité de l'évangile constitue une source de motivation pour l'évangéliste ; elle dicte la conduite de l'Église et oriente le ministère.

Pour le chrétien, la vérité de la Parole de Dieu et sa volonté pour l'homme doivent servir de base non seulement aux organisations chrétiennes, mais aussi pour toute institution. Un chrétien ne devrait pas se trouver à la tête d'une entreprise dont les valeurs sont contraires à la Parole de Dieu.

Une conviction solide est indispensable à un leadership efficace. Considérez tous les grands leaders chrétiens que vous connaissez soit par le biais de l'Écriture ou l'histoire séculière. Essayez de les imaginer sans leur conviction. Vous vous rendrez compte qu'ils n'auraient jamais pu devenir les leaders qu'ils étaient même avec leurs capacités exceptionnelles.

Pour chacun de ces leaders ayant marqué l'histoire du monde, demandez à un étudiant de le présenter brièvement et demandez à la classe d'imaginer ce leader sans conviction forte: Moïse, Josué, Paul, Martin Luther, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Winston Churchill, Et

Billy Graham (Ces leaders étaient tous très influents, mais ils n'étaient pas tous des leaders chrétiens).

La conviction donne lieu à une compréhension particulière de la réalité et de ce qui doit être fait. Quiconque privé de conviction ne pourra jamais être un leader efficace sur le long terme même s'il est un excellent orateur et un bon manager.

La conviction doit être considéré comme le guide ultime, mais non comme la fin du voyage. C'est elle qui contraint l'individu ou le groupe à réussir. De ce fait, il ne faut jamais compromettre sa conviction au profit du succès.

La conviction ne doit être ni apparente ni passagère. Celui qui est prêt à réviser sa conviction pour pouvoir défendre des croyances différentes, ne pourra être un leader efficace.

Le leader doit être connu par sa passion pour la vérité. Étant motivé par sa conviction, il s'adonne à une quête constante de la vérité, préférant les critiques aux flatteries qui le retiennent dans l'erreur.

La conviction fortifie la personnalité plus que toute autre vertu. Même une personne qui fuit naturellement les affrontements, les discussions, et les critiques peut devenir un leader si elle a de solides convictions.

Par ailleurs, la conviction permet au leader d'accéder à un niveau d'intelligence supérieure d'une manière qu'elle n'aurait pas pu autrement. Grâce à «l'intelligence de la conviction»⁹, de nombreuses décisions sont prises par réflexe lorsqu'une situation délicate aux options multiples se présente. Cette intelligence permet d'identifier la meilleure option plus rapidement. Une personne sans conviction est aussi inapte qu'un ignare ou un insensé.

► Connaissez-vous personnellement un leader remarquable? En quoi sa conviction constitue-t-elle une base solide à son leadership ?

Daniel devait prendre une formation en leadership en compagnie de quelques juifs et d'autres exilés dans un empire étranger.

Il était crucial pour Daniel de soigner son comportement et de plaire au chef des eunuques, mais ses convictions furent mises à l'épreuve quand il réalisa que la nourriture servie était impure pour un Juif. Plus d'un se trouvant dans une situation similaire se seraient débarrassé de leur conviction si elle aurait représenté une menace à leur statut.

Le chef des eunuques avait déjà vu en Daniel une intelligence incomparable. Daniel s'approcha de lui avec tact, fit sa demande humblement et proposa un moyen d'essayer quelque chose de différent qui n'attirerait pas d'ennui sur le responsable. Dieu honora la fidélité de Daniel et lui donna un grand succès (Daniel 1: 8-15).

⁹ Expression utilisée par Mohler dans son livre intitulé : *The Conviction to Lead*.

Pour comprendre l'intégrité

L'application de la conviction de manière uniforme tant qu'aux actions qu'attitudes produit l'intégrité.

L'intégrité personnelle est le fait d'être en accord avec soi-même, pour agir selon ses croyances et ses valeurs.

Sans l'intégrité, le leader crée des fausses espérances qu'il ne pourra satisfaire.

Il est quand même possible d'obtenir, sans être intègre, une réponse immédiate des gens s'ils pensent le contraire. Mais il faut absolument être intègre pour pouvoir continuer à diriger.

Si vos pensées vos paroles
et vos actions sont en
harmonies, vous êtes une
personne heureuse.

- Mahatma Gandhi

Un manque d'intégrité se traduit par une absence de cohérence. Quand les actions et les attitudes contredisent les soi-disant valeurs d'un leader, ce dernier est loin d'être intègre.

Le leader chrétien malhonnête ayant des priorités égoïstes, qui cherche uniquement l'amitié de ceux qui tolèrent ses désirs impurs et ses péchés secrets, n'est pas intègre.

Un tel leader ne fera d'afficher une fausse image de lui-même, lui permettant de camoufler la contradiction frappante entre sa vraie nature et ce qu'il prétend être.

Acan croyait que son péché était secret et personnel. Il ne s'attendait pas à ce que cela ait affecté quelqu'un d'autre. Mais son péché entraîna la mort de 36 hommes israélites, puis celle de toute sa famille (Josué 7. 24-26).

Il n'existe pas de peccadilles quand il s'agit d'un chef. Tout péché commis par un dirigeant affecte beaucoup d'autres personnes. Quelques raisons pour lesquelles les conséquences du péché d'un leader affectent les autres:

- Il n'est plus en mesure de garder sa pureté et son pouvoir spirituel ;
- Il reçoit de moins en moins de bénédictions de Dieu sur son ministère;
- Son discernement est affaibli ;
- Ses priorités renversées.

Ces faits réduisent l'efficacité de son leadership et affectent négativement les gens qu'il dirige.

Le caractère

L'application de la conviction de manière systématique aux actions et aux attitudes produit l'intégrité.

La nature d'une personne imprégnée de conviction est son caractère.

John Maxwell décrivant l'importance du caractère a dit : « Une personne doit être plus distinguée à l'intérieur qu'à l'extérieur. » Il a ajouté en disant: « Ce principe est vrai pour celui dont le caractère surpasse en grandeur la réputation »¹⁰.

« Les gens s'adhèrent souvent à des causes et s'engagent à soutenir de grandes idées en suivant les individus qui personnifient ces idées. Mais pour que cela arrive, ils doivent trouver une incarnation de l'idée en chair et en os afin de s'y adhérer » (Martin Luther King).

Cette déclaration de King démontre l'importance du caractère. Un chef doit croire en sa propre cause au point que cette dernière ne fait qu'une avec sa nature. C'est le genre de leader qui motive les autres à prendre un grand engagement.

Parfois, un leader faible de caractère veut qu'on le suive tout en s'opposant aux critiques adressés à l'endroit de sa vie privée. Il pense pouvoir être immoral et leader en même temps.

Les gens observent le leader et sont influencés davantage par son exemple que par ses discours. Certes, les discours ont leur importance, mais s'ils sont en contradiction au mode de vie du leader, les auditeurs seront donc dans la confusion la plus totale.

L'engagement est
l'élément qui transforme
une promesse en réalité.
- Abraham Lincoln

Le caractère personnel du leader est le facteur principal qui encourage les autres à embrasser sa vision. Ils peuvent ne pas comprendre toutes ses raisons ou partager ses compréhensions de la réalité, mais s'ils font confiance à son caractère, ils le suivront.

► La crédibilité implique qu'une personne est digne de confiance. Qu'est-ce qui rend donc une personne crédible?

Parfois, un dirigeant prêche des croyances et des valeurs qu'il n'incarne pas. Il en tire de grands profits de l'obéissance de ses ouailles, s'il s'agit surtout des valeurs comme le service et l'honnêteté. Tout leader aimerait que les gens affichent de tels comportements altruistes, même si sa priorité est d'en bénéficier. Mais il est impossible d'enseigner efficacement des valeurs que l'on ne démontre pas.

Par contre, le leader qui incarne les valeurs qu'il professe attirera les bonnes personnes.

Un caractère basé sur une conviction solide est tellement salutaire qu'il peut transformer en un leader efficace une personne dépourvue de capacités naturelles. Il paraît que Moïse, par exemple, n'était pas quelqu'un de courageux ou un leader né. Mais sa relation avec Dieu et l'amour pour le peuple constituaient ses principales forces qui l'ont rendu différent des autres. Son caractère s'enracinait profondément dans ces valeurs.

¹⁰ Maxwell, *Learning from the Giants*, 40.

Aaron

Aaron était le premier souverain sacrificateur en Israël au côté de Moïse son frère, le leader principal. Pendant que Moïse se trouvait sur le mont Sinaï recevant la loi de Dieu, le peuple vint vers Aaron pour lui demander un dieu.

Sachant que le peuple voulait une idole visible, Aaron céda à leur demande en faisant le veau d'or (Exode 32. 4). En raison de sa faiblesse, le peuple tomba dans l'idolâtrie, accordant le mérite de l'exode à l'idole. Des milliers de personnes furent tuées par le jugement de Dieu.

Aaron n'était pas apte à diriger en raison de la débilité de ses convictions. Il suivit une opinion populaire pour garder son influence, même quand il savait qu'elle était fausse.

Adam

En cédant à la tentation du serpent, Ève s'empara du fruit défendu et en mangea. Puis elle en donna à son mari qui était auprès d'elle (Genèse 3: 6).

Le récit biblique de la chute de l'homme rapporte la conversation entre la femme et le serpent. Pourquoi Adam gardait-il le silence? La Bible dit qu'il a choisi de pécher, même s'il savait parfaitement la vérité. Il n'a pas été séduit au même titre qu'Ève.

Adam écouta la tentation et décida d'y céder en laissant la décision à Ève. Il était responsable de commander, mais il choisit de ne pas le faire en ce moment parce qu'il voulait se permettre de braver l'interdit.

Lorsqu'un leader de faible caractère a l'intention de bafouer la justice, il est toujours disposé à céder aux autres son droit de décision pour se garder à l'abri des critiques lorsque le mal est fait.

Un iceberg est une masse de glace dont la majeure partie est immergée dans l'eau. La partie émergée ou visible de l'iceberg n'en est qu'une infime partie. Cette partie visible peut être comparée à la performance d'un leader et la partie immergée à sa personnalité. Le caractère est l'élément le plus considérable de la personnalité d'un individu. Ironiquement, nombreux sont ceux qui cherchent à améliorer leur performance tout en négligeant les défauts de leur caractère. Ils peuvent même compromettre leur caractère au profit de la performance.

Beaucoup de leaders connaissent au début de leur carrière une période difficile. On a tendance à minimiser l'importance de cette période de vaches maigres en raison de l'insignifiance des réalisations accomplies. Mais cette période joue un rôle déterminant dans l'avenir du leader en façonnant sa personnalité et son caractère. Le jeune leader doit profiter de ces périodes de difficultés et de frustrations pour développer son caractère.

Lorsque le leader préfère d'ignorer les défauts de son caractère, ses collaborateurs se trouvent dans l'obligation de fermer les yeux sur ses défauts. Le roi Saül refusait d'admettre

ses défauts, et ses partisans l'imitèrent. Il ne voulait pas affronter ses erreurs et ses échecs personnels.

Les défauts de caractère ont un double impact négatif sur le leadership. D'abord, un individu de caractère déplorable ayant une compétence exceptionnelle en leadership, finira par devenir le leader principal mais les gens le suivront à contre cœur (les dirigeants autoritaires et impitoyables – comme Staline - démontrent ce principe). En second lieu un mauvais caractère affecte le leadership en dégradant la compétence du leader. Certaines imperfections ont cet effet nocif. Le leader indiscipliné, incohérent, grincheux, colérique et infidèle à ses engagements ne sera pas à même de garder les meilleurs collaborateurs ni motiver les autres à faire mieux.

Selon les enseignements de Gandhi, il y a sept choses qui nous détruiront. Une analyse en profondeur de ces causes de destruction rend évident le fait que chacune d'entre elles représente une fin accomplie en ayant recours à des moyens louches et indignes.¹¹

► Laissez les étudiants discuter des résultats de chacun des éléments suivants.

- La richesse sans travailler
- Le plaisir sans conscience
- La connaissance sans caractère
- Le commerce sans moralité
- La science sans humanité
- Le culte sans sacrifice
- La politique sans principe

Le leader de faible caractère peut devenir hypocrite dans ses interactions sociales (fausse sympathie) et dans son leadership spirituel (simulation du zèle spirituel et de l'émotion), un professionnel selon les standards du monde (cherchant un statut mondain), un manipulateur (faisant usage de mensonge pour pousser les gens à agir), et paresseux dans le ministère (refus de développer de nouvelles compétences).

La réputation

► Est-ce que vous vous souciez de votre réputation? Pourquoi?

La réputation d'une personne est l'opinion du public à son sujet. Le caractère d'une personne se résume à sa vraie nature. Parfois, la réputation d'une personne est meilleure ou pire que son vrai caractère.

¹¹ Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 8.

Certains affirment que la réputation ne sert à rien, car seul le caractère importe. Mais la réputation est l'opinion que les gens se font du caractère d'un individu. Si les gens pensent que son caractère est déplorable, il ne pourra pas être leur leader même s'ils ont tort.

Un dirigeant doit être prudent quant à sa réputation. Il ne doit pas nourrir des doutes sur son caractère. Il peut penser que sa réputation est intacte. Mais c'est faux. Certaines personnes s'amuse à ternir la réputation d'un leader, et nombreux sont ceux qui sont prompts à croire une accusation pour avoir assisté à la chute de tant de dirigeants malhonnêtes.

Le leader doit être prudent dans ces deux domaines : la gestion de l'argent qui n'est pas le sien et sa relation avec le sexe opposé. Ce sont deux types d'accusation qui se propagent rapidement, qui se laissent croire facilement et qui détruisent instantanément la réputation du leader.

L'apôtre Paul était responsable apporter de l'argent d'une église à une autre. Il demanda à des représentants de l'église donatrice de l'accompagner pour des raisons de transparence et d'honnêteté. Il ne nous suffit pas d'être honnêtes devant Dieu. Il faut adopter des plans d'action devant démontrer à tous notre transparence.

► Énumérez quelques actions pratiques que vous pouvez accomplir afin de conserver votre réputation?

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Phrases de Synthèse

- (1) La conviction est la certitude de la vérité.
- (2) Une conviction solide est nécessaire pour un leadership solide.
- (3) L'application de la conviction uniformément aux actions et attitudes produit l'intégrité.
- (4) Le leader doit incarner les croyances et les valeurs qu'il veut promouvoir.
- (5) La réputation est l'opinion du public sur votre caractère.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. En quoi cette leçon a-t-elle modifié votre objectif ? Qu'allez- vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Leçon 7

Les priorités personnelles

Note au moniteur

Le moniteur collectera les paragraphes écrits par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Chaque étudiant doit pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse. Quelques minutes suffisent pour terminer cette activité. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement afin de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

On rencontre au quotidien des gens très affairés. Mais la pluparts de ces personnes ne pensent jamais à réfléchir sérieusement à leur occupation. Puisqu'elles estiment que leur travail relève du domaine de l'utile et de la positivité, il n'est pas nécessaire d'en juger ni d'en discuter.

► Quelles sont les conséquences d'un refus systématique de réfléchir aux vraies priorités?

Considérez ces déclarations :

- Il y a de meilleures activités à entreprendre que celles qui se font régulièrement.
- Il existe de meilleures façons de faire que les façons traditionnelles.
- De meilleurs résultats peuvent être obtenus que ceux qui sont présentement disponibles.

► Si les affirmations ci-dessus sont justifiées, comment pouvons-nous donc améliorer la qualité de ce que nous faisons?

Selon John Maxwell¹², l'intelligence du commun des mortels est :

- Trop paresseuse pour maîtriser le processus de la pensée intentionnelle
- Trop indisciplinée pour libérer le pouvoir de la pensée stratégique
- Trop superficielle pour remettre en question les croyances populaires
- Trop orgueilleuse pour encourager l'acceptation de la pensée commune
- Trop égoïste pour éprouver la satisfaction de la pensée altruiste
- Trop compromettante pour profiter du retour à la pensée fondamentale

¹² Maxwell, *How Successful People Think*, 82-83.

Lorsque les véritables priorités sont dument identifiées, la prise de certaines décisions devient plus facile. Les priorités définissent les objectifs et les choix à faire en vue de les atteindre. Elles permettent aussi de reconnaître les opportunités et d'en faire le tri.

Lorsque les valeurs sont claires, la prise des décisions devient plus facile
- Roy Disney

Celui qui n'a pas de priorités claires se laissera distraire par des opportunités qui ne se rapportent pas à ses vrais objectifs.

Les priorités fondamentales du chrétien

► Quelles sont les priorités fondamentales du chrétien?

Il existe un ensemble de valeurs fondamentales qui définissent les priorités personnelles du chrétien.

Tout d'abord, le salut personnel et la relation du chrétien avec Dieu sont les priorités absolues à considérer. Le chrétien n'a aucune raison de s'impliquer dans une activité susceptible de compromettre ces valeurs. Pour cela, il doit vivre dans l'obéissance complète à Dieu.

John Wesley a enseigné que le chrétien dispose dans une certaine mesure une ample connaissance de la volonté de Dieu pour sa vie. Nous, les chrétiens, savons que Dieu veut que nous soyons parfaits et que nous pratiquions le bien. Par conséquent, lors de la prise d'une décision, nous devrions choisir celle qui se rapproche le plus de la morale chrétienne et rejeter les options nous empêchant de garder un cœur pur, de vivre dans la sainteté ou d'accomplir le bien. L'application de ce principe s'impose en toute situation impliquant un choix ; par exemple, le choix de l'endroit de sa résidence ou de son travail, d'un conjoint, de l'éducation désiré, du type d'affaire à monter, de l'église à affilier, de ses divertissements et de ses amis intimes.

Deuxièmement, l'appel de Dieu au ministère détient la primauté sur le chrétien. Il impose la direction de Dieu sur le cours de sa vie. Il peut changer ses ambitions, le détournant de ses propres buts pour l'orienter vers les œuvres de Dieu. Vous devez vous rappeler que vous ne trouverez la satisfaction totale que dans la volonté de Dieu. Il faut éviter à tout prix de vous consacrer à vos propres objectifs alors que vous offrez à Dieu une infime partie du temps de votre vie.

Il y avait un frère chrétien qui croyait avoir eu la vocation de devenir pasteur. Mais il ne savait pas comment il allait s'y prendre pour subvenir aux besoins de sa famille. Il finit par trouver un excellent emploi dans un aéroport. Mais il était obligé de travailler le dimanche et ne pouvait ainsi aller à l'église. Il se disait toujours: «Ce travail à l'aéroport est mon église.» Quoique tourmenté par un sentiment de culpabilité à cause de sa désobéissance à l'appel de Dieu, il n'avait pas la foi que Dieu prendrait soin de lui sans le boulot. Il passa trente ans à l'aéroport. Ce n'est qu'après avoir qu'il eut prit sa retraite avec une pension

mensuelle, qu'il voulut essayer de faire quelque chose pour Dieu dans sa vieillesse. Cet homme avait-il les bonnes priorités?

Jésus a dit: «Ma nourriture est de faire la volonté de celui qui m'a envoyé, et de terminer son œuvre» (Jean 4:34). Comment la volonté de Dieu peut-elle être la nourriture du chrétien? Elle est la nourriture du chrétien lorsqu'elle est l'élément qui le satisfait, la source de toute notre motivation.

Les priorités décrites dans cette section ne sont pas nécessairement énumérées dans l'ordre de leur importance.

Une autre priorité pour le chrétien est la famille. La Bible nous dit que la personne qui ne s'occupe pas de sa famille est pire qu'un infidèle (1 Tim. 5: 8). La responsabilité du leader envers sa famille ne se réduit pas seulement à un simple soutien financier, elle comprend aussi le devoir de la nourrir spirituellement et de subvenir aux autres besoins. Même le ministère doit être équilibré vis-à-vis des besoins de la famille. La volonté de Dieu pour le chrétien ne s'oppose pas à ses responsabilités familiales, car ces responsabilités découlent de la volonté de Dieu pour le croyant. Nombreux sont ceux qui ont accompli des prouesses dans le ministère sans avoir été de bons exemples en matière de prise en charge de leur famille. Quiconque pense pouvoir négliger sa famille à cause de son ministère se trompe grandement.

Josué était le chef d'une nation composée d'anciens nomades qui avait subi l'influence de diverses religions. Ils venaient de s'établir dans le pays que Dieu leur avait promis. Il était temps pour eux de s'engager dans l'alliance de Dieu. Josué leur a demandé de décider s'ils allaient ou non servir Dieu, mais il n'a pas attendu un vote avant de prendre son propre engagement. Il leur a dit que lui et sa famille serviraient le Seigneur indépendamment de la décision du peuple (Josué 24:15). C'était un leadership efficace ayant pour fondement une solide conviction. Si la nation choisissait de servir un autre dieu, Josué ne serait plus leur chef, car il n'accepterait point de compromettre sa fidélité envers Dieu. Son courage et sa conviction avaient influencé la nation à faire le bon choix.

Une quatrième priorité est l'église locale. Celle-ci représente le corps de Christ et la plénitude de Dieu dans le monde (Éphésiens 1:23). Dieu équipe l'Église pour accomplir ses desseins (Éphésiens 4: 11-13), et par le biais de l'Église, Dieu sera éternellement glorifié (Éphésiens 3:21). Par conséquent, le chrétien ne doit pas croire que ses talents et sa vocation ministérielle peuvent fructifier en dehors de l'Église. S'il n'est pas un membre engagé d'une église dont il contribue à l'édification, il n'est pas en train d'accomplir la volonté parfaite de Dieu pour sa vie.

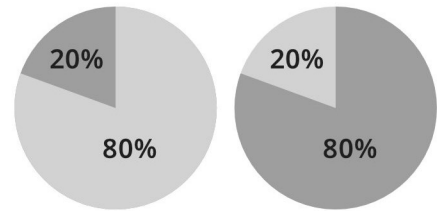
Les priorités ci-dessus sont faciles à évoquer, mais plus difficiles à appliquer et à contrebalancer aux exigences de la vie courante. Parfois, nous nous préoccupons des détails de la famille, du ministère et des affaires et nous nous précipitons constamment sans jamais prendre le temps de réfléchir à nos priorités.

Toute activité devrait être le produit d'une réflexion. Si vous êtes trop occupé pour vous arrêter et réfléchir un instant, vous faites probablement les choses de manière inadéquate. Vous ne travaillez probablement pas dans le cadre de vos priorités.

► Pourquoi est-il pratiquement difficile de se concentrer constamment sur les véritables priorités?

Le principe de Pareto

Le principe de Pareto doit son nom à l'économiste italien Vilfredo Pareto. Ce dernier a remarqué que 80% des terres cultivables étaient détenues par 20% de la population et 80% des pois produits dans son jardin provenaient de 20% des gousses. Il a ensuite remarqué que ce couple de pourcentages pouvait être appliqué à beaucoup d'autres domaines. D'autres penseurs ont appliqué ce principe au leadership, à la gestion du temps et aux affaires.



- 20% des vendeurs d'une entreprise réalisent 80% des ventes.
- 20% des clients font 80% des achats.
- 20% des clients sont à l'origine des 80% des plaintes.
- 20% des patients consomment 80% des ressources médicales.
- 20% des étudiants s'approprient de 80% du temps des professeurs.
- 20% des membres de l'église donnent 80% du soutien financier.

L'inverse de chacun des énoncés ci-dessus pourrait être indiqué pour montrer les pourcentages correspondants. Par exemple, 80% des vendeurs d'une entreprise réalisent 20% des ventes. 80% des membres de l'église n'accomplissent que 20% du travail ministériel de l'église.

Pour la plupart des gens, 20% des efforts qu'ils fournissent produisent 80% de leur succès. Ces gens doivent mieux canaliser leurs efforts en consacrant plus de temps aux activités les plus rentables et moins de temps à celles qui ne le sont pas.

Le moniteur doit avoir recours à une illustration visuelle pour s'assurer que ce principe est bien compris. Il dessinera sur du papier un grand carré et le divisera suivant les proportions 20% et 80%. Il fera le même dessein sur une autre feuille de papier. Puis, il illustrera le concept en pointant d'une feuille à l'autre et en disant : 80% des membres (pointant la plus grande section) d'une église accomplissent 20% (pointant la plus petite section sur l'autre page) de l'œuvre ministérielle. 20% des employés (pointant la plus petite section sur la première feuille) réalisent 80% (pointant la plus grande section sur la deuxième feuille) du travail nécessaire.

Un leader trop occupé doit nécessairement éliminer certaines de ses activités. Quelle activité pouvez-vous éliminer sans enregistrer un déficit dans les résultats?

La plupart des pasteurs consacrent 20% de leur temps aux 80% des gens, et 80% de leur temps est destiné au 20% restant. La question qui se pose à l'évidence est la suivante : Se concentrent-ils sur les bonnes personnes? Généralement, les pasteurs accordent aux personnes les plus en difficulté le maximum de leur temps. Celles qui ont le plus de potentiel en reçoivent le moins, parce qu'elles se portent déjà bien. Mais les pasteurs doivent investir du temps dans les personnes qui sont les plus productifs.

► Utilisez de nouveau les feuilles de papiers sur lesquelles sont dessinés les carrés. Montrez que 80% de vos activités produisent 20% des résultats, et 20% de vos activités entraînent 80% des résultats. Faites un inventaire de vos responsabilités et de vos obligations. Laquelle de vos activités produisent de maigres résultats? Sur quelles activités devriez-vous vous concentrer davantage?

Pour une meilleure gestion des urgences et des activités importantes

Étant toujours occupés, beaucoup de gens ont l'impression qu'ils ne pourront jamais terminer tous leurs projets. Ils s'acharnent à réaliser simultanément tous les projets qu'ils jugent nécessaires pour ne pas décevoir les autres acteurs impliqués. Malheureusement, ils n'arrivent pas à tout finaliser. Ces individus se sentent souvent exténués et stressés. De plus, ils ne disposent pas assez de temps pour planifier, se former et se développer, étant toujours en mode de gestion d'une situation urgente.

URGENTES et IMPORTANTES	non urgentes mais IMPORTANTES
URGENT mais non importantes	non urgentes et non importantes

Toutefois, il est absolument nécessaire de gérer de manière équilibrée les dossiers urgents et les dossiers importants.

Les activités d'une personne peuvent être classées en quatre catégories.¹³

Les tâches urgentes et importantes attirent l'attention immédiate du pasteur. Cette catégorie de tâches comprend la préparation d'un sermon, l'assistance d'un malade ou la collecte d'argent pour les besoins immédiats.

Les tâches urgentes et moins importantes sont habituellement des projets personnels ne nécessitant pas une considération sérieuse. Elles peuvent être des activités commerciales peu rentables, ou d'autres activités exigeant davantage de temps que les activités prioritaires. Ces activités peuvent être urgentes en raison d'une échéance à respecter, mais pas nécessairement importantes à cause des maigres résultats auxquels elles aboutiront.

¹³ Ce concept est de Stephen Covey, dans *7 Habits of Highly Effective People*, mais il est expliqué différemment dans ce cours.

Les activités non urgentes et non importantes ne répondent à aucun besoin fondamental. On n’y perd rien si elles ne sont pas réalisées. Parfois, ce sont des programmes infructueux et totalement inutiles.

Les activités non urgentes mais importantes sont souvent négligées, car elles sont impossibles à réaliser dans l’immédiat. Mais ce sont des activités très prometteuses sur le long terme comme : les études universitaires, les diverses formes de formation, la construction des bâtiments et la production de documents écrits. Puisqu’il est impossible de mener à terme ces activités dans l’immédiat pour en tirer rapidement des bénéfices, on a tendance à les négliger au profit des tâches plus urgentes. Un leader doit s’assurer que le temps et les ressources sont investis dans des activités qui auront de la valeur ajoutée à l’avenir. Dans la mesure du possible, cet investissement devrait se produire au jour le jour.

Les actions en faveur d’une institution peuvent être divisées en deux catégories. Les actions «A» orientent l’organisation vers de nouveaux pôles de développements, d’opportunités et de croissance, tandis que les actions «B» maintiennent les opérations actuelles. Le dirigeant qui ne pose pas intentionnellement des actions «A», aura tendance à consacrer tout son temps et son attention aux actions «B». Chaque personne dans un rôle de leadership peut appliquer ce principe.

Selon un vieil adage: «Seules les roues grinçantes obtiennent de la graisse.» Ce proverbe se réfère à la tendance humaine à cibler les problèmes les plus embêtantes. Certains leaders se spécialisent dans la gestion des problèmes présents sans investir dans l’avenir, prétendant qu’ils n’ont pas le temps de se former ou de former d’autres ouvriers. Ces leaders ne travaillent pas pour le progrès.

Les institutions qui réussissent sur le long terme sont généralement celles qui investissent du temps et des ressources dans la recherche, le développement et la formation. Une institution qui n’applique pas ce principe perdra son efficacité à mesure que les situations évoluent.

► Que chaque étudiant dresse une liste de toutes les activités qu’il réalise dans le cadre de ses responsabilités, puis, comme le graphique de la page précédente, qu’il dessine quatre carrés afin d’y noter les activités figurant sur la liste. Puis le moniteur demandera à la classe : Identifiez les activités importantes mais non urgentes que vous avez négligées ? Perdez-vous du temps avec celles qui ne sont ni importantes et ni urgentes?

La délégation de tâches

Il est de la responsabilité du leader de s’assurer de la finalisation du travail, sans avoir besoin d’accomplir lui-même ce travail. Ceci est possible lorsqu’il délègue des responsabilités à d’autres personnes. Mais c’est toujours sa responsabilité de s’assurer que le travail est bien fait. Il doit continuellement organiser des séances de formation pour les membres et les futurs membres de l’équipe afin qu’ils puissent accomplir le maximum à l’avenir.

On ne délègue pas une tâche selon son degré d'importance. On la délègue en raison du fait que l'institution a quelqu'un d'autre que le leader qui puisse s'en charger.

Certaines tâches ne peuvent être déléguées. Elles relèvent exclusivement du domaine d'intervention du leader principal. Le leader reste le meilleur représentant et porte-parole d'une institution. Il est aussi celui qui réfléchit pour l'avenir de l'institution. Il doit être à même de prévoir les opportunités, les dangers et les changements à venir mieux que quiconque.

Il peut y avoir des tâches spécifiques pour lesquelles le leader a des compétences spéciales; par conséquent, il ne doit pas déléguer ces genres de tâches. Mais le leader doit veiller à ne pas conserver pour soi les tâches qui peuvent être déléguées. Certains dirigeants ne sont jamais satisfaits du travail d'autrui. S'ils ne font pas le travail, ce dernier n'est pas jamais parfait.

Certains leaders essaient de tout faire et n'aiment rien déléguer. Quand ils délèguent une tâche, ils ne la lâchent pas vraiment en prenant toutes les décisions y relatives. Ce n'est pas un bon leadership. Un bon leader construit une équipe qui investit de l'énergie et travaille diligemment en fixant des objectifs, en développant des méthodes et en participant aux décisions.

Un bon leader ne délègue pas seulement des tâches, mais aussi l'autorité permettant aux autres de réaliser les tâches déléguées. Si le leader ne cesse de dicter les actions et méthodes à adopter, il n'a donc rien délégué.

En établissant ses priorités, le leader doit se poser quelques questions :

1. **« Qui peut m'aider? »** S'il y a des gens capables de s'occuper de certaines tâches et qui refusent de le faire, votre leadership est inefficace.
2. **« Quelles sont les tâches pour lesquelles je suis indispensable ? »** Le leader doit se concentrer sur ces tâches. On peut citer le développement de l'équipe, l'élaboration d'une vision et la planification à long terme. Le leader ne doit pas à lui seul embrasser ces tâches qui ne peuvent généralement se réaliser sans son apport.

Le sacrifice du leader

Certaines personnes estiment qu'un leader jouit de nombreux privilèges. Ils pensent aussi que son autorité lui confère le droit d'agir à sa guise. En réalité, le leader sacrifie ses droits pour la réussite du groupe. Le leader ne réussit pas à moins que le groupe réussisse.

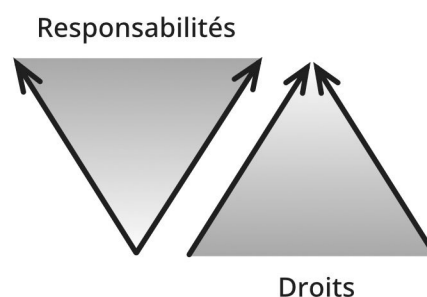
Le prix de la grandeur
est la responsabilité.
- Winston Churchill

En fait, plus un leader gravit les échelons, plus ses droits diminuent et ses responsabilités augmentent. Par exemple, l'ouvrier se trouvant au niveau le plus inférieur d'une entreprise travaille suivant un horaire déterminé, exécute un

ensemble de tâches définies et est à l'abri des critiques ne concernant pas erreurs ne relevant pas de sa responsabilité.

Or, ceux qui occupent des postes élevés au sein d'une institution travaillent suivant un horaire éreintant, doivent surmonter toutes sortes d'obstacles et sont responsables de fournir au personnel le matériel nécessaire. Ils peuvent avoir à renoncer à de nombreux privilèges personnels. Parfois, ils ont bien envie de se reposer ou se divertir, mais ils doivent se sacrifier pour accomplir une mission essentielle à l'institution. Par ailleurs, de nombreux leaders sont sollicités à longueur de journée ou de la nuit pour régler toutes sortes de problèmes.

À mesure que les responsabilités d'un individu augmentent, son pouvoir décisionnel s'intensifie. Mais il doit renoncer à ses privilèges personnels. Ce processus a été illustré au moyen de pyramides. Celui qui se trouve au bas de la pyramide dispose d'une petite quantité de responsabilité avec beaucoup de droits, parce qu'il peut contrôler l'étendue de son engagement. Mais au fur et à mesure que sa responsabilité augmente, ses droits personnels diminuent.



Considérez la vie d'un athlète. Un athlète très réussi peut profiter de la renommée et de la richesse certes, mais il se soumet à un régime alimentaire strict, s'exerce beaucoup et pratique quotidiennement son habileté pendant des heures. La vie d'un grand musicien n'en est pas différent.

Certaines carrières professionnelles comme la médecine ou maître de conférences à l'université exigent des années d'études. L'aspirant à de telles carrières ne peut se disposer de son temps et de son argent comme monsieur tout le monde. Il ne peut non plus participer à certains événements divertissants. Il doit parfois se priver de la satisfaction des nécessités de base afin d'atteindre son objectif.

Un leader potentiel doit investir dans son avenir dès à présent. Cette phase de développement est celle des plus grands sacrifices. Choisissez de développer et d'investir dans votre avenir. Priorisez la formation, la pratique du ministère et la communion fraternelle avec d'autres leaders.

Vos responsabilités actuelles peuvent avoir l'air insignifiantes, mais elles développent votre capacité à travailler en équipe et vous donnent la possibilité de bâtir une réputation fiable.

► Que la classe commente les paragraphes suivants. Quel est le sens de ces citations? Comment peut-on les appliquer?

« Il faut sacrifier les discours au profit des actions concrètes, la tranquillité au profit de la qualité, le gain financier au profit d'un futur certain, le plaisir immédiat au profit de la

croissance personnelle, l'exploration au profit de la concentration, et le convenable au profit de l'excellence. »¹⁴

Pratiquez vos priorités à dessein. « Avant que quelque chose ne devienne une habitude, elle doit être pratiquée comme une discipline. »¹⁵

L'Apôtre Paul a décrit l'engagement des athlètes. Ces derniers se sacrifient parce qu'ils sont très motivés pour réussir (1 Corinthiens 9: 25-27). Alors que les athlètes agissent de la sorte en vue d'obtenir une récompense terrestre et temporaire, Paul nous encourage à les imiter en prévision de notre récompense éternelle. Notre motivation est différente de la leur, mais elle ne devrait pas en être moindre.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

- (1) Les priorités définissent vos objectifs et la façon dont vous choisissez de les atteindre.
- (2) Les priorités vous permettent de reconnaître les opportunités et d'en faire le tri.
- (3) Vous ne trouverez la satisfaction totale que dans la volonté de Dieu.
- (4) Un bon leader ne délègue pas seulement des tâches, mais aussi l'autorité.
- (5). Plus le leader gravit les échelons, plus ses droits diminuent et ses responsabilités augmentent.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de ce concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé ?

Activité B : Expliquez comment vous allez mettre en pratique les principes étudiés. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Activité C: Avant la prochaine session, lisez 1 Samuel 13-15. Quels étaient les problèmes liés au leadership de Saul ?

¹⁴ Paraphrase de John Maxwell, *The 15 Invaluable Laws of Growth*, Chapter 11.

¹⁵ Blanchard, *The Servant Leader*, 85.

Leçon 8

Les degrés de leadership

Note au moniteur

Le moniteur collectera les paragraphes écrits par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Chaque étudiant doit pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse. Quelques minutes suffisent pour terminer cette activité. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement afin de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

Cette leçon concerne essentiellement les degrés d'influence d'un leader au lieu des niveaux de positions officielles.

Le leader limité

Certains types de leadership se caractérisent par une absence de dynamisme une limitation en termes d'influences. Ces limites peuvent constituer de véritables freins à la réussite du leader ou à sa promotion.

Voici quelques exemples de scénarios fictifs démontrant un leadership limité.

Carl a beaucoup de problèmes personnels (tant sur le plan financier que familial) qu'il n'arrive pas à résoudre. Ces problèmes l'empêchent de se concentrer sur l'organisation qu'il dirige, car les perpétuelles tensions au sein de sa famille le rendent de temps à autre indisponible pour l'organisation.

Au lieu d'améliorer son leadership, William cherche constamment des boucs émissaires pour les revers de l'institution. Il abandonne volontiers les rênes de décision à d'autres personnes pour ne pas assumer l'échec de l'institution. Il prétend incapable de contrôler les causes de l'échec de l'institution.

Sally est l'une des dirigeantes de l'entreprise qui refuse de se perfectionner. Elle n'admet jamais ses erreurs et s'irrite lorsque sa compétence est remise en question.

Martin est satisfait de son institution. Il n'envisage pas de l'améliorer ni de modifier le mode opératoire de l'institution. Cette dernière cours inévitablement vers un échec cuisant dans un monde en perpétuel changement.

Ronald pense qu'il est le seul dirigeant dont l'organisation a besoin. Il tient à ce que tout le monde lui prête une obéissance aveugle. Loin de vouloir construire une équipe, il ne veut

que des assistants. De plus, il refuse de comprendre pourquoi son entourage ne le soutient pas davantage.

Elvis se sert de l'institution qu'il dirige comme un écran pour rehausser sa personnalité. Il croit que la compagnie n'existe que pour lui et pour sa grandeur personnelle. Ainsi, Elvis n' imagine pas la réussite de l'institution sans lui.

Je n'ai pas peur d'une armée de lions menée par un mouton, mais d'une armée de moutons conduite par un lion.

- Alexandre le Grand

Paul est un homme faible de caractère. Lorsqu'il est stressé, il multiplie des promesses qu'il ne peut respecter, se dispose des fonds de l'institution à sa guise, n'assiste pas à rendez-vous, et ment comme il respire. La mauvaise réputation de Paul constitue souvent une source d'embarras pour son équipe.

Ces leaders sont tous sur le point d'atteindre les limites de leur potentialité. Ils seront bientôt dans l'incapacité de diriger convenablement à moins qu'ils acceptent de corriger leurs défauts après une honnête autoévaluation. S'ils s'obstinent à résister au changement tout en gardant leur poste, ils causeront la perte de leur institution.

► En ayant à l'esprit chacun de ces leaders fictifs susmentionnés, pesez-vous la question: « Quels sont les changements que _____ devra-t-il faire dans sa vie de leader avant que son institution puisse s'améliorer? »

Saül, un leader limité

Les premières années du règne de Saül en Israël furent marquées par la réussite. Il dirigeait avec humilité et modestie.

Saül était le premier roi d'Israël. À son couronnement, la nation n'avait pas une ville qui lui servait de capitale proprement dite. Elle n'avait pas non plus ni armée, ni bureaux de gouvernement, ni système de taxation. Même après le couronnement, Saül ne mit pas un terme à son statut de fermier. Certains ont même refusé de reconnaître sa royauté.

C'est alors qu'un peuple ennemi attaqua une nation alliée d'Israël provoquant ainsi la toute première crise sous l'administration de Saül. Mais personne ne se donna la peine de mettre Saül au courant de l'attaque. Il en apprit la nouvelle en fin de journée en arrivant chez lui. À l'instant même il prit des mesures drastiques. Il découpa les bœufs de sa charrue et se servit des morceaux ensanglantés pour envoyer à tous les tributs d'Israël un message choquant (1 Samuel 11: 7), ordonnant aux hommes de la nation de se mettre sur pied de guerre. La bataille se termina par la victoire d'Israël.

Après cette victoire, certaines personnes exprimèrent leur volonté d'éliminer les gens qui avaient rejeté la royauté Saül. Mais Saül s'y opposa. Il affirma que Dieu venait de leur accorder une grande victoire et que l'heure n'était pas à la vengeance. Il est triste que Saül n'ait pas gardé une telle attitude jusqu'à la fin de son règne.

Au fil du temps, Saül tomba dans la désobéissance. Lorsque le prophète Samuel l'affronta pour son péché, il en transféra la faute sur le compte du peuple et refusa d'assumer sa responsabilité de leader (1 Samuel 15:21). Sur ce, le prophète lui annonça que Dieu donnerait le royaume à un homme plus obéissant que Saül.

Saül s'accrochait désespérément au pouvoir tout au long de son règne. Il ne se repentit jamais pour pouvoir retrouver la faveur de Dieu ni accepta le fait que Dieu allait le remplacer. S'il s'était repenti, son âme aurait été sauvée; il aurait pu rester sur le trône jusqu'à ce que Dieu ait suscité son remplaçant, et il aurait terminé son règne avec honneur. Certains leaders avancés en âge qui ont passé un certain temps au pouvoir terminent souvent leur carrière dans le déshonneur en raison de l'attitude affichée dans leur vieillesse vis-à-vis de la communauté. Ils luttent désespérément pour conserver leur position malgré ils sont incapables de diriger correctement.

Au cours d'une bataille, Saül déclara: «Maudit soit l'homme qui prendra de la nourriture avant le soir, avant que je me sois vengé de mes ennemis!» (1 Samuel 14:24). Cette déclaration traduisait une certaine imprudence de la part du roi. Après des heures de combat, l'armée entière était épuisée. Cette déclaration souligne également l'égoïsme de Saül. Le roi considérait la bataille comme une dispute de sa propre vie personnelle. Il était tellement instable qu'il refusait d'admettre ses erreurs, faillant de faire exécuter son fils Jonathan qui lui désobéit inconsciemment, et ce, malgré les actions héroïques de Jonathan qui rendirent la victoire possible en ce jour-là.

Au cours d'une autre guerre, alors que Saül attendait Samuel qui devait présider publiquement une cérémonie de sacrifices et implorer l'aide de Dieu, des soldats se mettaient à désertir sous l'emprise de la peur à mesure que tardait l'arrivée du prophète. En voyant cela, Saül décida d'offrir lui même le sacrifice, malgré le fait que seuls les prêtres étaient autorisés par Dieu à offrir des sacrifices. Mais Samuel arriva sur la scène pendant la cérémonie. Il réprimanda Saül, mais celui-ci lui demanda de terminer la cérémonie pour que le peuple ne sut pas qu'il avait tort (1 Samuel 15:30). Saül était plus préoccupé par l'opinion de la foule que par l'approbation de Dieu.

Saül était terriblement jaloux du succès des autres, notamment de celui de David. Il mobilisa une bonne partie de son temps et de ses ressources pour traquer David, qui, en fait, ne représentait pas une menace pour le roi.

Par ailleurs, Saül devint très méfiant. Il se plaignait constamment de la déloyauté du peuple à son égard. En raison de cette méfiance, il était prédisposé à croire aux calomnies et aux mensonges (1 Samuel 24: 9), et à écouter l'avis de mauvais conseillers. Il était convaincu qu'il était seul contre tous et qu'il n'avait personne capable de lui fournir l'information dont il avait besoin (1 Samuel 22: 8).

Jonathan, le fils de Saül, était très différent de son père. Il accepta la vérité que David serait le prochain roi. Saül ne pouvait comprendre pourquoi Jonathan ne détestait pas David qui était l'un des meilleurs amis de son fils. Même lorsque Saül avait abandonné la foi, Jonathan

gardait sa confiance en Dieu qui lui permettait de remporter de grandes victoires. Malheureusement, Jonathan fut tué dans une bataille à cause des erreurs de son père.

Saül était en guerre durant toute sa vie. Il enrôlait de force dans son armée tout homme apparemment fort qu'il rencontrait (1 Samuel 14:52). Voulant toujours imposer sa volonté à ses subordonnés sans s'inquiéter de leurs besoins. Il n'avait jamais assez de soutien. Par conséquent, beaucoup de ses fidèles serviteurs l'abandonnèrent.

Le contraste entre Saül et David est étrangement frappant. Alors que David attira des héros à ses côtés, Saül se voyait **abandonné** par les siens. Les soldats de David l'aimaient au point qu'ils étaient prêts à risquer leur vie pour lui apporter de l'eau d'un endroit qui lui était spécial. David, subjugué par leur bravoure, confessa que seul Dieu méritait ce genre d'admiration (2 Sa. 23: 15-17). Pourtant Saül se plaignait incessamment de l'infidélité du peuple à son égard, et se méfiait totalement de David qui lui était absolument loyal malgré tout.

Les niveaux de leadership de John Maxwell

John Maxwell a décrit différents niveaux d'influence en matière de leadership qui n'ont rien à voir à des postes de leadership. Le détenteur de n'importe quel poste peut se trouver à l'un ou l'autre de ces niveaux d'influence. Et un leader efficace peut au fil du temps passer au niveau supérieur même s'il reste dans la même position.

(1) Le leadership positionnel¹⁶

Il est possible qu'un poste soit à l'origine d'une situation de leadership. Les détenteurs de ce genre de postes doivent éviter de croire qu'ils n'ont rien à faire pour devenir des leaders accomplis ou qu'ils n'ont pas besoin de travailler à la mise en place d'un climat de confiance. Des leaders ont tendance à abuser de leur autorité pour obtenir la coopération des autres ou à proférer des menaces de punitions ou de non-paiement à la place d'une communication persuasive en vue de motiver les gens à embrasser leurs objectifs. Ce style de leadership est fort répandu, mais très peu efficace.

Un leader fraîchement nommé à un poste doit faire preuve d'une certaine maîtrise de l'histoire et de la culture de l'institution. Il doit se garder d'imposer ses opinions et de se mettre à changer le cours des choses sans prêter attention aux réalisations passées de l'institution. Il faut aussi que ce nouveau dirigeant prouve à tous qu'il partage les valeurs de l'institution.

On donne des responsabilités sont données à celui que l'on fait confiance. La responsabilité est toujours un signe de confiance.

- James Cash Penney

Le leader doit s'assurer que les gens ne manquent de rien qui soit nécessaire à la réussite de leur travail. Il doit accomplir davantage que ce qui est attendu de lui dans le cadre de

¹⁶ Le contenu intégral des paragraphes expliquant les différents niveaux ne proviennent pas des écrits de Maxwell.

ses attributions et introduire progressivement des changements que ses collaborateurs estiment nécessaires.

(2) Le leadership de permission

Ce niveau repose fondamentalement sur la «permission», puisque c'est la communauté qui accepte de suivre le leader. Ce niveau est atteint lorsque le leader développe des relations solides avec son entourage en manifestant de l'intérêt quant aux problèmes transcendant le cadre professionnel et lorsqu'il protège les membres de l'institution des mauvais traitements de l'institution. Ce leader s'efforce aussi de trouver les moyens permettant aux membres de l'institution de réussir dans leur fonction respective.

(3) Le leadership de production

À ce niveau, le leader se fait suivre non seulement sur la base des relations établies, mais aussi en raison de sa performance. Les décisions de ce leader sont déterminantes dans la réalisation des objectifs et la coopération des acteurs valorisant les changements implémentés. Ce leader contribue au progrès de l'institution, lequel assure la réussite personnelle de ses membres en retour. À ce niveau, le leader communique les objectifs, définit la dynamique de l'institution et endosse les conséquences de ses actions et de celles des autres.

(4) Le leadership du développement des cadres

Le quatrième niveau est celui du développement des cadres, où certains membres du personnel deviennent eux-mêmes des leaders tout en conservant une connexion personnelle avec le leader principal. Ces nouveaux leaders appuient ses décisions, entretiennent une relation personnelle avec lui et jouissent d'un certain épanouissement sur le plan professionnel. À ce niveau, le leader doit investir dans le top de 20% de son personnel et doit se constituer une équipe dynamique qui l'aide à diriger.

(5) Le leadership de la personnalité

Le cinquième niveau de leadership de Maxwell est axé sur la notion de « personnalité », parce que le leader est devenu une figure emblématique très influente. La réputation de ce leader est incontestable, et ses directives sont suivies même en dehors de cercle d'influence immédiat.

Conclusion

Il est rare que les membres d'une institution aient une conception unique sur le leader principal en matière de niveau de leadership. Par exemple, certains d'entre eux peuvent se souscrire à ses idéaux parce qu'il occupe une position d'autorité (leadership positionnel), tandis que d'autres acceptent de coopérer car ils estiment que le leadership est efficace (leadership de production).

Le leader doit évaluer son propre niveau et identifier la stratégie pouvant le permettre de passer au niveau supérieur. Qu'il ne se laisse pas emporter par des sentiments d'autosatisfaction au point de rester au niveau où il a connu un certain succès. De nombreux leaders par exemple sont satisfaits du deuxième niveau, où ils sont aimés par ceux qu'ils dirigent.

Le départ

Il arrive souvent qu'un leader en développement se trouve dans l'obligation de faire ses valises pour aller servir ailleurs. Même les leaders matures peuvent volontairement se résoudre à quitter une organisation qu'ils avaient dirigée pendant une longue période de temps.

Comment un leader peut-il savoir le moment convenable pour partir?

Dans certains cas le ministre de l'Évangile ressentent l'appel de Dieu pour un autre ministère. Dieu est capable de révéler clairement sa volonté à son serviteur. Il ne suffit pas de s'appuyer sur un simple sentiment intérieur ; il faut des confirmations réelles venant de Dieu. Généralement, lorsque Dieu est à l'origine de ces changements, il change les temps et les circonstances d'une façon spéciale, ou il accorde un signe en confirmation.

D'autres aspects sont à considérer lors de la prise de décision de rester ou non au sein d'une organisation :

Il ne faut jamais laisser un poste par souci de se soustraire de l'autorité de son supérieure hiérarchique ou de se faire embaucher dans un nouveau poste au salaire plus élevé. Il ne faut pas non plus s'engager avec une institution qui exigera une compromission dans les valeurs spirituelles ou morales.

Il ne faut jamais bafouer les priorités familiales au profit d'une occasion de promotion. Dans la mesure du possible, il faut s'assurer que la communauté d'accueil dispose d'une église fidèle à la Parole et d'excellentes écoles avant de s'y installer. Le déménagement doit être profitable à toute la famille.

Tout nouveau poste requiert un potentiel étendu en matière de leadership. Il faut donc s'assurer que ses compétences et aptitudes intellectuelles correspondent aux exigences du poste.

Il faut s'efforcer de garder une bonne relation avec l'ancienne communauté, et ce même lorsque les souvenirs qu'on en a ne sont pas agréables. Il faut aussi éviter toute forme de reproche à l'encontre de ses anciens collaborateurs. Avec le temps, ces derniers se souviennent davantage des qualités du leader que ses défauts. Souvent, le leader finit par avoir besoin de les contacter pour obtenir un service. Il ne faut jamais considérer ses anciens collaborateurs comme des ennemis.

Un mauvais exemple...

Démas était un collaborateur de l'apôtre Paul lors des voyages missionnaires de ce dernier. Étant donc membre d'une équipe missionnaire qui apportait l'évangile partout dans le monde romain, il fut un témoin oculaire de nombreux miracles, de milliers de conversions et de la formation d'un vaste réseau d'églises nouvellement implantées dans toutes les grandes villes de l'Empire. Le Nouveau Testament était en cours de rédaction durant cette période. Les auteurs auraient bien pu y consigner certaines des expériences de Démas.

Démas est effectivement mentionné dans le Nouveau Testament. Mais, le rapport le concernant révèle qu'il a malheureusement raté la merveilleuse opportunité qui s'offrait à lui. Le nom de Démas apparaît sous la plume de Paul quand il a dit de lui: « Démas m'a abandonné par amour pour ce siècle présent» (2 Timothée 4:10).

Les niveaux de leadership de Jim Collins

On a déjà étudié les niveaux de leadership de Jim Collins dans la leçon sur le service. La présente section soulignera l'une des qualités essentielles et uniques au «leader de niveau 5» et présentera les différences majeures entre les individus occupant les différents niveaux de leadership de Collins.

Niveau 1: l'expert en la matière

Cette personne fournit un travail de haute qualité par le fait qu'elle a du talent, une bonne maîtrise théorique, des compétences avancées et d'excellentes aptitudes professionnelles. Même lorsqu'elle n'occupe pas une position de leadership, elle exerce une certaine influence de par cette expertise et sa productivité.

Niveau 2: Un membre coopératif de l'équipe

Cet individu sait mettre ses capacités au service de l'équipe, l'aidant ainsi à atteindre les objectifs visés. Il peut ne pas être le leader du groupe, mais il l'influence par sa participation fructueuse.

Niveau 3: Un gestionnaire compétent

Cette personne gère efficacement les ressources humaines et matérielles en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés par le leader principal. Elle administre les ressources disponibles et accepte les attributions relevant de sa fonction.

Niveau 4: Un leader efficace

Le leader accompagne les membres de l'institution dans le développement et la réalisation d'une vision claire. Il définit les objectifs et motive les gens à s'engager et à s'investir dans la réalisation de la vision. Il n'assure pas une simple gestion du présent pour atteindre les objectifs. Il assume aussi la responsabilité de la réussite de l'institution par le recrutement des cadres, la mobilisation de nouvelles ressources et la révision des objectifs.

Niveau 5: Un directeur exécutif de niveau 5

Cet individu a toutes les caractéristiques du leader de niveau 4, mais il en a une qui soit encore plus cruciale. Puisqu'il se consacre au progrès de l'institution, il doit faire preuve d'une humilité et d'une détermination inégalées. Il construit l'institution pour que celle-ci ait une grandeur à long terme.

Ce genre d'humilité n'est pas synonyme de timidité ni de complexe d'infériorité. Au contraire, cette humilité amplifie le courage et la détermination du leader qui est beaucoup plus préoccupé par l'institution que par lui-même.

Le leader de niveau 5 se consacre à la grandeur de l'institution. Il est humble dans le sens qu'il priorise l'institution au détriment de sa personne. Il ne met pas l'institution au service de sa promotion, mais se sacrifie pour le bien de l'institution.

David, le leader qui a su se dépasser

David a excellé dans de nombreux rôles. Il était berger, psalmiste, chanteur, joueur de harpe, directeur de culte, prophète, guerrier, général de l'armée et roi.

Il était rare que le dernier fils d'une famille devienne un grand leader. Or David était le plus jeune parmi les huit fils de son père. Malgré sa famille ne voyait pas en lui un leader, Dieu l'avait choisi pour devenir roi.

David était un berger ; c'était sa toute première occupation dans la vie. Une telle fonction n'a rien de prestigieux, mais elle préparait David à des tâches plus importantes. Le sens de responsabilité de David était si élevé qu'il ne courait pas devant les lions et les ours. Il dépendait de Dieu pour assumer ses responsabilités, et tuait le lion ou l'ours avec l'aide de Dieu.

Comme tout leader en devenir, David était en formation sans le savoir. Ses victoires lui communiquèrent une confiance infaillible en Dieu, le rendant intrépide sur le champ de bataille.

Le cours de la vie de David aurait été différent s'il avait été un berger nonchalant. Il aurait prit la fuite à l'approche du lion ou de l'ours. Il n'aurait jamais essayé une autre option. Et à la vue de Goliath proférant son défi, il n'aurait eu jamais l'envie d'affronter le géant.

Dieu envoya Samuel oindre David. Cet acte traduisait que David, le choix divin, bénéficierait de l'assistance spéciale de Dieu en vue de l'accomplissement d'une mission. Peut-être que le père de David aurait-il été surpris que Samuel n'eût pas choisi aucun de ses fils présents. Mais Dieu dit à Samuel: «L'homme regarde ce qui frappe les yeux, mais l'Éternel regarde au cœur» (1 Samuel 16: 7). Cette déclaration prend effet en de nombreuses occasions où Dieu a surpris la foule par son choix inattendu pour le leadership.

Les grands défis survenus dans la vie de David dans sa jeunesse étaient des opportunités. Cependant, seule une personne avec l'attitude de David les aurait reconnues comme telles.

Des milliers d'hommes avaient entendu le défi de Goliath, mais seul David envisagea ce défi comme une opportunité. La récompense du roi n'était pas la seule motivation de David ; il voulait aussi affronter le géant pour la gloire de Dieu. Il demanda: «Qui est donc ce Philistin, cet incirconcis, pour insulter l'armée du Dieu vivant?»

Le leadership est de l'influence. Le jour où David a tué Goliath, il était le véritable chef de l'armée, car l'armée se mettait en marche après sa victoire. Laquelle leur fit croire qu'ils pouvaient vaincre l'ennemi.

David devint un soldat dans l'armée de Saül. Il vit son influence augmenter par sa sagesse (1 Samuel 18:14). Même si Saül était un leader insensé qui le traitait injustement, David ne le trahit jamais. Cette période a largement contribué au développement du caractère de David. Souvent, un leader potentiel avec de fortes capacités est mal traité par un leader plus âgé jonglant avec l'échec. Dans ce cas, le jeune leader peut sombrer dans le piège de l'impatience et de l'accaparement de l'hommage du leader plus âgé.

Lorsque Saül résolut d'éliminer définitivement David, ce dernier prit refuge dans les montagnes. Beaucoup d'hommes le rejoignirent en raison de la dégradation des conditions d'existence de la nation sous le règne de Saül (1 Samuel 22: 2). Bien que ces hommes furent considérés par Saül comme des hors la loi, ils ne devinrent pas des criminels. Ils continuèrent à combattre les ennemis d'Israël, alors que Saül les pourchassait sans relâche.

David protégeait les fermiers et les éleveurs contre les voleurs (1 Samuel 25: 14-16). Un jour, il sollicita une aide alimentaire de la part d'une ferme que ses hommes avaient protégée. Nabal, le propriétaire de la ferme, lui témoigna ouvertement son mépris. Il traita de domestiques en fuite les hommes envoyés par David et les renvoya les mains vides. Épris de colère, David et ses hommes décidèrent d'affronter Nabal. Alors qu'il était en route, Abigaïl, l'épouse de Nabal, vint à sa rencontre pour faire la paix, le rappelant qu'il n'avait jusque-là jamais versé du sang pour ses propres intérêts. Elle dit: «Lorsque l'Éternel aura fait à mon seigneur tout le bien qu'il t'a annoncé, et qu'il t'aura établi chef sur Israël, mon seigneur n'aura ni remords ni souffrance de cœur pour avoir répandu le sang inutilement.» (1 Samuel 25: 30-31). David écouta les conseils d'Abigaïl. Ayant donc reçu une onction royale, il ne pouvait ignorer qu'il était le prochain roi d'Israël. Peut-être avait-il des doutes en raison des nombreuses années écoulées. Il mit toutefois sa confiance en Dieu même s'il fut tenté de prendre le pouvoir par la force.

Les leaders s'attirent des gens qui leur ressemblent. Quelques années après l'épisode de Goliath, certains des hommes de David tuèrent également des géants et accomplirent d'autres faits héroïques.

Malheureusement, l'adultère de David avec Bath-Schéba et ses manœuvres pour couvrir ce péché ont sévèrement endommagé sa réputation. Ce péché a causé la mort de plusieurs de ses hommes de confiance. Le leadership de David a reçu un coup fatal après ce péché. Étant incapable de solutionner définitivement des problèmes que lui posaient certaines personnes, il a laissé ces problèmes non résolus sur le compte du prochain roi (1 Rois 2: 5-6).

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Devoirs

L'étudiant doit mémoriser les cinq niveaux de leadership de Maxwell et de Collins pour pouvoir les écrire de mémoire à la prochaine séance.

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Activité C: Avant la prochaine rencontre, lisez 1 Rois 12. Ce passage rapporte les actes de deux dirigeants. Ecrivez vos impressions concernant les erreurs de ces deux leaders.

Leçon 9

La solidarité et l'engagement

Note au moniteur

Le moniteur collectera les paragraphes écrits par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Chaque étudiant doit être en mesure d'écrire un paragraphe sur chacun des cinq niveaux de leadership de Maxwell et de Collins. La classe devrait ensuite discuter de ces niveaux.

Introduction

Les entraîneurs des équipes sportives confessent que le talent à lui seul ne peut assurer la réussite d'une équipe. Il faut que les joueurs soient motivés et portés vers l'excellence. D'ailleurs, l'une des attributions fondamentales d'un entraîneur consiste à encourager verbalement les joueurs en vue de les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les ovations venant des spectateurs s'inscrivent dans une démarche similaire. Tout joueur qui se contente de faire son travail juste pour un salaire, ne contribuera pas convenablement à la victoire de l'équipe même s'il possède des compétences exceptionnelles.

Ce principe en vigueur dans le monde sportif s'applique également à l'organisation institutionnelle. Le succès d'une institution dépend largement de l'engagement des acteurs impliqués. Or le véritable engagement se traduit non seulement par la réalisation des tâches obligatoires mais aussi par l'investissement des capacités intellectuelles des acteurs œuvrant pour le progrès de l'institution.

L'engagement mis en œuvre produit l'«implication». Celui qui s'engage s'implique et développe un attachement solide à l'institution.

Quelques illustrations en rapport à l'engagement

Les anecdotes suivantes mettent en évidence le niveau d'engagement d'une personne qui s'est engagée à l'extrême pour une institution. Après avoir lu une anecdote, la classe doit discuter des raisons possibles justifiant un tel comportement de la part du protagoniste, en posant la question « pourquoi ? ».

George travaillait pour le compte d'une entreprise qui vendait du bois provenant d'une forêt. Son travail consistait à charger les camions des clients. Un jour, il remarqua un tas de planches qui s'était renversé dans la cour. Après avoir chargé un camion, il empila les planches à nouveau, sans avoir reçu l'ordre de le faire. Pourquoi George a-t-il fait cela?

Michael joue au basket-ball dans une équipe professionnelle. Au cours d'un match, alors qu'il allait faire un tir au panier, il laissa le ballon à un autre joueur qui était dans une meilleure position que lui pour marquer le but. Pourquoi Michael n'a-t-il pas tenté de marquer le point lui-même?

Payot travaille dans une station de pompe à essence, remplissant les réservoirs des véhicules des clients. Quand il y a beaucoup de monde, Payot court littéralement d'une voiture à l'autre pour gagner du temps. Pourquoi court-il donc?

Un dimanche, Harold vit que le toit de l'église avait été endommagé sous l'effet de la chute d'un arbre. Le jour suivant, Harold acheta des matériaux et se présenta avec ses outils dans le but de fixer le toit. Le bâtiment de l'église n'appartenait pas à Harold ; il n'était pas payé non plus pour faire ce travail. Pourquoi Harold a-t-il réparé le toit?

Elaine travaillait dans une épicerie en tant que caissière. Un après-midi alors qu'elle allait prendre sa pause, elle vit de l'huile de cuisine sur le sol. Elle prit le soin de dégraisser le sol avant d'aller en pause. Pourquoi a-t-elle négligé sa pause pour nettoyer le sol?

Carl est diacre et moniteur d'école du dimanche à l'église. Un dimanche matin, il est arrivé tôt à l'église et a constaté que les toilettes n'avaient pas été nettoyées. Il les a nettoyées avant que le reste de la congrégation ait pu arriver. Pourquoi Carl les a-t-il nettoyées?

Si le patron est le seul à se soucier du succès de l'entreprise, l'avenir de cette entreprise est en péril. Si le pasteur est le seul à se soucier du succès de l'église, l'avenir de cette église est aussi menacé. L'équipe sportive dont la réussite est seulement l'affaire de l'entraîneur ne pourra jamais gagner.

Comprendre l'engagement

Celui qui s'engage donnera le meilleur de lui-même ; il donnera plus que ce qui est exigé. Il mettra ses capacités et ses idées au service de l'institution, y consacrera une partie de son temps et réalisera ses obligations. Ses mains aussi bien que sa tête et son cœur y seront impliqués.

► Que pensez-vous de la citation suivante?

La convergence des habilités du cœur, de la tête, des mains et des habitudes donne lieu à des vertus exceptionnelles comme : la fidélité, la confiance et la productivité.¹⁷

Parfois, les dirigeants pensent que l'efficacité et le rendement sont tributaires d'une certaine forme de leadership ou de rémunération. En réalité, l'efficacité et le rendement sont liés davantage à de solides engagements des individus à l'endroit de l'institution.

¹⁷ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader*, 15.

Par exemple, une institution qui dépend essentiellement du bénévolat tend à avoir un impact assez faible, car elle dépend d'un nombre de gens qui ne se sont pas engagés. On n'investit pas son temps et ses ressources à moins que l'on partage les objectifs de l'institution.

Il faut aussi admettre que les membres d'une institution n'auront pas tous le même niveau d'engagement. Chacun s'engagera à son niveau.

C'est pourquoi les leaders tiennent en estime les membres fortement engagés sur lesquels repose l'institution. Les leaders ne sont pas toujours en mesure de saisir la raison sous-tendant l'engagement ou le désintéressement de certaines personnes, mais ils ont l'obligation de travailler à l'augmentation du niveau de participation. Ainsi, le leader est en devoir de consacrer du temps à l'accroissement du niveau d'engagement de ses collaborateurs. Ce travail est l'une des plus importantes de ses attributions, et personne d'autre ne peut le faire aussi bien que lui. Il peut être soit en position d'augmenter le niveau d'engagement de ses alliés ou en position de le réduire.

Beaucoup d'églises comptent parmi leurs membres des gens riches qui n'y contribuent jamais financièrement. Nombreux sont les institutions dont les membres disposent assez de temps libre, mais qui sont indisponibles pour elles. De nombreux employés d'entreprises ne partagent jamais leurs idées avec leurs employeurs.

Parfois les pasteurs cherchent des soutiens financiers en dehors de l'église alors qu'il y a des gens à l'église qui soient capables de la soutenir, mais qui ne le font pas. Ce problème est dû à un manque d'engagement. Ces gens ne croient pas que l'église leur appartient.

L'engagement est une démonstration de connexion: les gens ne s'engageront pas, à moins qu'ils se sentent connectés et s'identifient avec l'institution et le leader.

Considérons le cas de la famille. Les membres d'une famille s'entraident de mille façons sans s'attendre à ce qu'ils soient récompensés pour leur travail. Pourquoi font-ils cela? Parce qu'ils savent qu'ils font partie de la famille; ils sont connectés entre eux.

Le refus de contribuer financièrement ou matériellement dans la limite de ses avoirs et pouvoirs traduit une absence totale de connexion à l'institution. Pour celui qui est connecté à une institution fait siens les objectifs, les besoins, et le succès de cette institution.

D'une manière générale, les gens ne quittent pas facilement une église où ils se sentent connectés aux autres membres. D'autres églises peuvent imiter vos méthodes et vos programmes. « Cela implique que votre seul avantage concurrentiel réel est votre relation avec vos fidèles... La seule chose que la concurrence ne pourra jamais vous soustraire est ce lien relationnel que vous établissez avec vos fidèles...»¹⁸

¹⁸ Ken Blanchard, Thad Lacinak, et Chuck Tompkins, *Whale Done*, 58.

Parfois, les dirigeants ne comprennent pas que le problème est un manque d'engagement. Ils peuvent croire que les gens ont besoin de formation. La formation n'est pas ce qui est nécessaire pour quelqu'un qui n'assume pas ses responsabilités. Le problème n'est qu'un manque de connexion.

Les signes traduisant un manque de connexion dans une institution

- Les leaders ont du mal à trouver des volontaires parmi les membres pour l'exécution de certaines tâches.
- Les membres ne se sentent pas impliqués dans les décisions.
- Lorsqu'il y a des problèmes, les membres font marche arrière à la première occasion.
- Les membres critiquent leur propre institution aux étrangers.
- La réussite de l'institution n'intéresse pas les membres.
- Les membres se distinguent de l'institution.

Le membre qui ne se sent pas connecté, considère l'institution comme une entité distincte de ses membres. Lorsqu'il parle des actions devant être posées par l'organisation, il utilise le terme « ils » au lieu de « nous ».

Lorsque les leaders ne sont pas soudés avec l'institution, ils créent un fossé entre eux et les autres membres. Ils sont difficiles à contacter même pour une importante communication, travaillent dans l'absence totale de transparence et refusent de prendre en considération les conseils et les doléances. Lorsqu'une institution fonctionne de cette façon, la volonté du chef est la seule réalité connue, alors que les valables opinions des autres sont ignorées. Les gens survivent au sein de l'institution en dissimulant leurs erreurs et sont méfiants à l'égard des informations lorsqu'ils sont tenus à l'écart du leadership de l'institution.

L'esprit de l'envie peut détruire;
elle ne peut jamais construire.

- Margaret Thatcher

Dans certaines institutions, on assiste à la formation de groupuscules et de clans composés d'individus désirant de se protéger mutuellement des difficultés liés aux changements introduits ou au mode de leadership. Lorsque les membres d'une institution se sentent en danger, ils s'intéressent davantage à leurs problèmes qu'aux défis de l'institution. Ce genre de conflit d'intérêt les rend incapables d'être désintéressés pour le bien collectif.

Les réunions organisées par une institution reflètent souvent le niveau d'engagement des membres. Les membres resteront à l'écart des réunions

- S'ils les jugent non pertinentes pour les opérations,
- S'ils estiment que la participation des membres est un facteur négligeable ou
- S'ils sont impassibles et indifférents aux objectifs des dirigeants.

Beaucoup d'institutions perdent de jeunes leaders potentiels en raison d'une erreur de jugement supposant que ces jeunes ne pourront jamais intégrer le cercle des dirigeants. Ces derniers conservent leurs positions en gardant des liens à personnes influentes sans donner une quelconque opportunité à ceux qui ne sont pas encore soudées à l'institution. Ces jeunes capables se tourneront vers des institutions qui leur accordent des opportunités.

Jésus a réprimandé les dirigeants de son époque qui aimaient leurs positions et cherchaient l'approbation des gens plus que celle de Dieu. Cette priorité malsaine était à l'origine de leur incapacité à accepter la volonté de Dieu lorsqu'elle était contraire à leurs intérêts. C'est pourquoi ils ont rejeté Jésus.

Exemples tirés des Écritures

Roboam était très jeune lorsqu'il devint roi. Des vieillards lui conseillèrent de servir le peuple en lui disant: «Si tu rend service à ce peuple, ils seront tes serviteurs» (1 Rois 12:7). Ce conseil était une invitation à avoir un franc dialogue avec le peuple pour le prouver que le roi se souciait de ses besoins. Alors le peuple considérerait le trône comme un refuge auquel il devrait rester fidèle et accepterait d'embrasser les buts, les défis, les exigences et les labeurs du pays qui était le royaume de tout le peuple.

Roboam se préoccupait uniquement de la possession du trône, pensant qu'il n'avait pas besoin en tant que roi d'élever le niveau d'engagement de ses sujets. Il déclara aux gens qu'il les dominerait avec dureté et sans aucune compassion.

Pour cela, la majorité des tribus du pays se séparèrent du royaume de Roboam en disant: « *Nous n'avons point d'héritage avec le fils d'Isaï! A tes tentes, Israël! Maintenant, pourvois à ta maison, David!* » (Verset 16). Les membres d'une institution qui se croient méprisés, s'inquiètent de leurs propres besoins et non des objectifs de l'institution. S'ils ne partent pas, ils ne travaillent que pour leurs propres objectifs.

Quoique la réponse de Roboam fût autoritaire, il ne changea point d'attitude en vue de comprendre les besoins du peuple. Mais il envoya un percepteur d'impôts chez les israélites. Après l'échec de ce projet, il voulut lancer une attaque militaire, mais Dieu l'en empêcha. Le royaume se divisa à jamais.

Jéroboam était le leader d'une sédition contre Salomon. Ayant échoué dans ses entreprises, il s'enfuit en Égypte pour éviter de subir la peine réservée aux séditeux. Après la mort de Salomon, Jéroboam retourna en Israël dans l'espoir de prendre le pouvoir. Il était le leader des représentants des tribus en pourparlers au nouveau roi, Roboam.

Supposant que le peuple n'avait pas d'autre choix que de lui obéir, Roboam fit une déclaration incendiaire sur le modèle de gouvernance qu'il appliquerait (1 Rois 12: 13-14). Le peuple fut indigné. Et Jéroboam finit par détacher dix tribus du royaume de Roboam. Le royaume n'a jamais été unifié par la suite. Et pour empêcher de se rendre à Jérusalem pour adorer, Jéroboam introduisit l'idolâtrie dans la vie nationale (1 Rois 12: 26-28).

À la lumière de ces événements, lequel d'entre ces deux leaders était un bon dirigeant? Les deux étaient mauvais. La folie de Roboam et l'insatisfaction du peuple donnèrent l'occasion de pouvoir à un chef intrigant et de mauvais caractère.

Jéroboam était prêt à tout pour maintenir le pouvoir, y compris le fait d'empêcher le peuple d'adorer le Dieu vivant et vrai. Nombreux sont les leaders chrétiens qui se servent encore du mécontentement des gens pour asseoir leur propre influence. Ces leaders usent de la fraude, encouragent les commérages et la déloyauté, et enseignent de fausses doctrines.

Comment construire la solidarité

Le leader cherchant à construire un lien personnel avec son peuple doit commencer par de simples principes de convivialité. Il doit apprendre à complimenter, à converser sur des sujets ne concernant pas nécessairement le ministère, à s'intéresser à la famille et à la situation personnelle des gens, à les traiter avec respect et à faire preuve d'appréciation à leur égard.

Dans ses correspondances, le leader doit éviter tout discours qu'il ne souhaiterait être l'objet d'une divulgation, car il ne sait jamais qui pourrait bien lire ses écrits à l'avenir. Lors des conversations, il doit se rappeler que ses propos peuvent être évoqués par d'autres gens, et donc éviter toute déclaration dont une explication de sa part risquerait de lui causer de l'embarras.

La connexion s'établit mieux avec des individus qu'avec des foules ou par le biais des programmes.

Certains dirigeants veulent impressionner les gens afin qu'ils les suivent. Mais pour établir la connexion, il est plus important d'être impressionné par ses associés que de les impressionner. Un vieux dicton affirme: «Les gens ne se soucient pas du niveau de votre savoir à moins qu'ils sachent le niveau de votre soucie.»

Certes, le leader a le devoir de poser de nombreuses questions, non pas dans le but de manipuler, mais pour comprendre et stimuler la pensée.

Beaucoup de leaders ont une faible capacité d'écoute. Ces leaders, pensant qu'ils maîtrisent la situation, concoctent des solutions qu'ils essaient d'imposer aux autres. Les gens ne s'engagent pas lorsque leurs opinions sont ignorées. En refusant d'écouter et d'apprécier la contribution de ses associés, le leader dévalorise ceux qui auraient pu donner le meilleur d'eux-mêmes.

Il arrive que les tensions deviennent tendues entre les membres d'une institution et les leaders. Lorsque des associés se mettent à exprimer leur frustration avec colère, le leader peut commettre l'erreur d'essayer de donner son avis alors qu'ils cherchent à faire passer leurs revendications.

Stephen M. R. Covey traduit mieux cette idée par l'explication suivante:

- Généralement, le fait de s'exprimer avec une grande émotion indique la présence du sentiment d'être incompris.
- Et on ne cherche l'avis de l'autre qu'après la disparition d'un tel sentiment. Donc, prodiguer des conseils de façon prématurée ne fera qu'aviver les émotions ou inciter simplement le plaignant à ignorer vos consignes.¹⁹

Lorsque vous vous trouvez dans une situation de tension, considérez cette approche: au lieu d'essayer de changer l'opinion de la personne en colère, écoutez-la de préférence. Montrez que vous la comprenez en vocalisant ses sentiments («Vous vous sentez frustré(e) parce que ...») même quand vous n'êtes pas d'accord avec ses opinions. Vous observerez un début d'apaisement chez elle, et finalement elle vous écoutera parce qu'elle pense avoir été comprise. Les gens ne croient pas que votre opinion compte, jusqu'à ce qu'ils soient convaincus que vous les comprenez.

Lorsque les gens en position de vous soutenir s'abstiennent de le faire, certaines questions peuvent les encourager à s'engager. S'ils partagent vos valeurs, vous pouvez les amener à vous aider en vue d'atteindre les objectifs. Invitez-les à répondre à ces questions:

- «Que pensez-vous que nous pourrions faire mieux?»
- «Selon vous, qu'est-ce que nous devrions faire?»
- «Comment pouvons-nous accomplir un meilleur travail concernant _____?»

Une fois que leurs opinions sont jugées précieuses, ils se résoudront à vous soutenir dans l'entreprise. L'homme est toujours retissant à soutenir une œuvre qui ne valorise pas ses opinions.

La valorisation d'une excellente idée encourage l'auteur à apprécier la perspicacité de son admirateur. De ce fait, le leader doit mettre en place un mécanisme de traitement de plaintes et d'informations négatives. Les gens communiquent mieux lorsqu'ils se sentent sécurisés, mais ils retiennent les informations s'ils s'attirent des reproches en étant contre l'avis officiel.

À qui néglige la vérité
dans l'insignifiant ne peut
être confié la direction des
affaires bien plus
sérieuses.
- Albert Einstein

L'habitude de tenir des « réunions avant la réunion officielle » favorise l'engagement du groupe. Avant de réunir tout le monde pour proposer un changement, il est recommandé d'établir le contact avec des individus et avec des petits groupes pour obtenir leurs opinions et exposer le plan. Il faut chercher à connaître leur opinion et écouter les attentivement. Répondez aux objections afin qu'elles ne se manifestent pas à la réunion principale. Ceux qui assistent à la réunion principale ne devraient pas être surpris par les décisions du leader. Ils doivent savoir à quoi s'attendre.

¹⁹ Covey, *The Speed of Trust*, 213

Les décisions inattendues pour le public ne sont pas toujours profitables en matière de leadership. Un mode de gouvernance imprévisible et impromptu traduit une carence de vision stratégique et d'informations claires relatives aux valeurs de l'institution. La confiance dans l'institution s'affermi lorsque les décisions ne sont pas prises à l'improviste sans la collaboration de tous les acteurs impliqués. Ces derniers partageront la vision s'ils parviennent à en discuter et à l'influencer avant qu'elle ne soit adoptée et imposée.

Le leader doit partager aux gens la même information qui le motive. Ils ne pourront pas partager ses objectifs à moins qu'ils ne soient motivés par la même information.

Prenez le temps de comprendre et de discuter le paragraphe suivant.

«Une institution caractérisée par une culture de faible confiance, une gestion stricte, une posture arrogante, le protectionnisme, le cynisme, la concurrence et l'opposition ne peut aisément rivaliser à la rapidité, la qualité et l'innovation de ces institutions à travers le monde qui développent les aptitudes de leurs membres. Il est possible d'acheter la force de travail de quelqu'un, mais pas son cœur, son âme et son esprit. Et dans la réalité concurrentielle du marché mondial contemporain, ce ne sont pas seulement les institutions où les gens investissent volontairement leur formidable talent créateur, leur engagement et leur loyauté, qui vont survivre et prospérer en tant que leaders du marché, mais aussi les institutions qui agencent leurs structures, leurs systèmes et leur style de gestion pour maximiser les compétences de leurs employés»²⁰

Les clients?

► Une église peut-elle avoir des clients? Le concept de service à la clientèle peut-il s'appliquer au ministère?

► Qu'un étudiant lise 1 Pierre 5: 2-4 pour la classe.

Les pasteurs reçoivent de Dieu la mission de servir les membres de l'Église. Nous, les pasteurs, sommes donc en devoir d'identifier les besoins de nos fidèles et de les assister comme un berger s'occupe de ses moutons.

Dans les sections suivantes, nous allons étudier certains principes concernant le service à la clientèle dérivant non pas de la priorité de faire réussir une entreprise, mais de celle se rapportant à la satisfaction des besoins du client. La priorité des pasteurs est de bien remplir leur mission divine.

Toute institution, qu'il soit une entreprise, un ministère ou autre, existe pour répondre à un besoin humain. Par conséquent, chaque institution doit avoir une vision claire du service qu'elle dispense. Ce principe est fondamental au succès d'une entreprise ou d'un ministère.

²⁰ Stephen Covey in the Introduction to *Servant Leadership*, by Greenleaf.

La vision et les valeurs se rapportant au service offert doivent être claires afin que tous les membres de l'institution puissent se concentrer sur l'essentiel sans se démarquer des lignes de conduites recommandées.

Les grandes entreprises réalisent que les plus importants clients sont leur propre personnel : les employés et les gestionnaires. Lorsque les dirigeants s'en occupent adéquatement et les mobilisent à s'investir intellectuellement, ces acteurs assurent eux-mêmes la prise en charge des clients [...] La loyauté des clients s'obtient en créant une espace intrinsèquement motivante.²¹

Plus d'un acceptent un service de mauvaise qualité sans se plaindre pour le simple fait qu'ils ne s'attendent pas à meilleur service. Mais cette acceptation n'est pas synonyme de satisfaction. Dès qu'une meilleure option se présente, ils tourneront leur veste. Par conséquent, le leader ne peut supposer que tout va bien par absence de doléance.

Lorsqu'une église ou une autre institution perd des membres de manière triviale ou même sans raison, l'insatisfaction en est la cause principale. Les dirigeants doivent sans tarder prendre en considération les revendications de la communauté.

Il va de soi qu'aucune institution ne saurait complètement satisfaire tout le monde. Mais toute institution doit satisfaire certains besoins de façon exceptionnelle. Pour ce faire, il faut considérer ces interrogations: Quel est le groupe de personnes ciblées par l'institution? Que voulez-vous accomplir?

Un leader doit conceptualiser le service à offert, puis développer et améliorer sa vision en vertu des rétroactions venant de la communauté concernée.

L'excellence continue exige un programme de formation et des systèmes de fonctionnement en constante amélioration. La cohérence est importante, car la création des attentes surréalistes impossibles à combler conduit à la déception générale au sein de la communauté.

Le service doit se reposer sur des relations de convivialité, laquelle consiste à traiter l'autre comme étant une personne et non comme un simple associé d'affaires. Les échanges avec les clients sur des sujets non liés à la transaction enrichissent les interactions et renforcent les relations.

Par-delà de cette familiarité, il faut être sensible aux besoins des autres. Dès qu'un besoin particulier a été identifié, le leader est en devoir d'essayer de le satisfaire à son niveau, et sans passer par les services habituels rendus.

► Considérez votre institution. Quel genre de personnes souhaitez-vous attirer? Quels sont les besoins à satisfaire?

²¹ Blanchard, Cuff, and Halsey, *Legendary Service*, 5

► Pensez aux personnes aimables bénéficiant le service de votre institution. Y en a-t-il plusieurs types? Qu'est-ce qu'elles cherchent quand elles viennent à vous? Que pouvez-vous offrir au-delà de leurs attentes?

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

(1) La rentabilité est plus élevée lorsque les gens s'engagent personnellement envers l'institution.

(2) Le leader doit consacrer du temps à la consolidation de l'engagement de ses collaborateurs.

(3) L'absence de contribution et d'implication de la part des membres d'une institution résulte d'un manque de connexion.

(4) Le leader doit mettre en place un mécanisme de traitement de plaintes et d'informations négatives.

(5) Les décisions des dirigeants ne doivent jamais être des surprises.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Tâche C: Avant la prochaine session, lisez 1 Corinthiens 12.

Leçon 10

Promouvoir l'esprit d'équipe

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs des étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Tous les étudiants doivent pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse en quelques minutes. La classe discutera brièvement ensuite les énoncés en vue de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

Demandez au groupe de discuter de la déclaration ci-dessous. Qu'est-ce que cela signifie? Est-elle vraie? Pourquoi est-ce important?

Rien de significatif n'a jamais été réalisé par une personne agissant seule.

► Qu'est-ce qu'une équipe?

L'équipe n'est pas seulement un groupe d'adeptes. Une équipe est un groupe de personnes unies par un objectif important, des valeurs communes, la volonté de coopérer et un leadership accepté.

Réfléchissez à la nature de votre équipe. L'équipe n'est pas l'église entière. Elle n'est pas non plus l'ensemble des leaders.

Pourquoi a-t-on besoin d'une équipe?

Une équipe a plus de ressources, d'idées et d'énergie qu'un seul individu. Elle maximise les forces de l'individu et le protège de ses faiblesses. Le leader doit s'assurer que les gens occupent les postes appropriés et remplissent les fonctions adéquates de sorte que leurs forces soient maximisées et leurs faiblesses neutralisées.

En outre, une équipe permet d'obtenir plus d'une perspective sur la façon d'aborder un problème.

Un ancien président des États-Unis, Woodrow Wilson, a déclaré : « Nous devrions non seulement utiliser tous les cerveaux que nous avons, mais aussi tous ceux que nous pouvons emprunter. »

Si vous pouvez réaliser à vous seul vos objectifs, ces derniers sont excessivement insignifiants. Les grands objectifs exigent une bonne équipe avec un bon leadership. La performance et la qualité de l'équipe doivent être proportionnelles à la grandeur de l'objectif.

Celui qui veut tout faire lui-même ou obtenir tout le crédit pour une réalisation ne sera jamais un grand leader.

- Andrew Carnegie

Pour décrire le caractère indispensable d'une équipe forte, John Maxwell se sert de l'alpinisme comme illustration, duquel il déduit le fameux principe du Mont Everest.²² Plus le défi à relever est important, plus le travail en équipe se révèle incontournable.

La réalisation d'une vision importante requiert une équipe forte. L'«équipe idéale» est créative, harmonieuse, flexible, motivée, complémentaire, déterminée et expérimentée.

L'équipe doit être adaptée à la vision de l'institution. Il est irréaliste de croire qu'une équipe médiocre puisse accomplir quelque chose de grand. Il faut développer l'équipe en fonction de la vision et des objectifs fixés. Il faut aussi travailler au développement de l'équipe avant même que l'on se consacre à la réalisation de la vision.

Critères d'une équipe solide

La force d'une équipe ne découle pas nécessairement des potentiels de ses membres. Le talent individuel ne rend pas une équipe solide à moins que l'individu talentueux s'inscrive dans une démarche de coopération globale.

Une équipe est un groupe d'individus unis par un objectif pertinent, des valeurs communes, une coopération et un leadership accepté.

Toutefois, une équipe dont les membres ont tous des objectifs contraires à celui de l'équipe, est loin d'être solide. Une équipe dont les membres ont des priorités et des valeurs différentes est loin de rester solide sur le long terme. Si les membres de l'équipe ne peuvent mobiliser leurs compétences en vue de compenser les faiblesses individuelles, l'équipe est loin d'être solide. Si le leadership est contesté, on ne saurait non plus parler d'une équipe forte.

Certains styles de leadership sont antinomiques à la notion d'équipe. Il est impossible de développer une équipe avec un leader cherchant le soutien des autres juste pour atteindre ses objectifs, ou un leader dont la rapidité et l'efficacité rendent inopérants les efforts d'autrui ou un leader convaincu qu'il est le seul à avoir des «idées géniales» lors des discussions.

L'apôtre Paul s'est servi du corps humain en illustration pour décrire l'unité de l'Église dans 1 Corinthiens 12. On en déduit que l'intérêt personnel constitue un handicap au travail

²² Bien que le libellé et les explications soient différentes, d'autres principes de John Maxwell sont mentionnés dans cette leçon tels que : le principe du «maillon le plus faible», le principe du «fruit gâté» et le principe du «banc».

d'équipe lorsqu'il est priorisé au détriment des objectifs du groupe. L'intérêt personnel attise l'envie et l'égoïsme, tout en nourrissant une rivalité malsaine entre les membres. Il est désastreux lorsque des membres croient pouvoir atteindre leurs objectifs sans l'assistance des autres membres. Il est aussi nocif quand des membres convoitent la fonction d'autres membres au lieu de rester à la place qui leur revient.

Le principe du maillon le plus faible

La solidité d'une chaîne équivaut normalement à la force de son maillon le plus faible. De même, la limite d'une équipe est son membre le plus faible.

Le rôle de chaque membre évoluant au sein d'une équipe influe sur le travail de tous les autres membres. L'échec de l'un d'entre eux affecte négativement l'efficacité des autres.

Un ouvrier rapide est inutile s'il doit attendre un ouvrier lent.

La réalisation de certaines tâches ne requiert pas une expertise appropriée. Dans ce cas, le principe du maillon faible ne s'applique pas. Par exemple, lorsqu'on essaie de pousser un camion coincé dans la boue, les individus impliqués s'activent à le faire ensemble sans que le plus fort ne soit limité par le plus faible.

Un cas similaire se présente en contexte de moisson agricole. Les moissonneurs lents n'empêchent pas les rapides de travailler, et si le responsable a besoin de plus de bras, il embauchera davantage de gens.

Le principe du maillon le plus faible s'applique aux situations où les individus remplissent des fonctions nécessaires. Si des maçons doivent attendre un ouvrier indolent qui prépare le mortier, ils vont travailler au ralenti.

La plupart des institutions organisent le travail en fonction des compétences individuelles uniques. Chacun réalise un travail nécessaire à l'ensemble. S'il l'exécute maladroitement, tout le monde en est affecté. Ce problème ne peut être résolu par l'embauche, car le poste est déjà occupé et personne d'autre ne peut accomplir le travail à la place du concerné.

Le «goulot d'étranglement» est une autre illustration de ce principe. Quand une bouteille ou une cruche remplie de liquide se renverse, le liquide ne s'écoule pas d'un seul trait du récipient. Le débit du liquide est limité par la taille du goulot. De même, de nombreuses institutions ont des activités et des programmes qu'elles peinent à réaliser à cause des retards enregistrés dans la finalisation d'un travail important.

Celui qui représente le «maillon faible» de l'équipe doit être relocalisé dans une position différente où il ne peut plus limiter le progrès des autres.

Lorsqu'une personne ne peut assumer les responsabilités dues à son poste

- Les autres membres de l'équipe peuvent se mettre à l'imiter.
- Ils ressentiront les effets du maillon faible.

- L'équipe perdra sa confiance dans le leader incapable à redresser le problème.
- Elle diminuera ses attentes au regard de ce qu'elle peut accomplir.

► Quelle autre activité selon vous peut être comparée aux effets du « goulot d'étranglement » ?

Le principe du fruit gâté

Quand un fruit gâté est mis dans un panier de fruits sains, ces derniers ne vont pas tarder à se décomposer. Ce phénomène illustre les effets de l'attitude.

Les bonnes ainsi que les mauvaises attitudes sont contagieuses, mais les mauvaises attitudes le sont encore plus.

Lors du recrutement d'un membre de l'équipe, il faut prioriser l'attitude plus que la compétence. Une personne avec la bonne attitude peut être formée et motivée, ce qui est impossible avec dans le cas d'une personne ayant une mauvaise attitude. Il ne faut pas recruter une personne avec une mauvaise attitude, pensant qu'elle change d'attitude.

Un membre de l'équipe affichant une mauvaise attitude doit être écarté de l'équipe s'il refuse de changer d'attitude.

Reconnaître les fauteurs de trouble professionnels

Cette catégorie de gens prétentieux et avides de pouvoir aiment lancer des attaques contre des dirigeants (pas nécessairement le leader principal) ou d'autres personnes de l'équipe. Ils sont capables de détruire des individus et des institutions. Le leader doit apprendre à les reconnaître et à protéger les autres de leur influence. Car ces individus peuvent faire fuir ses plus fidèles collaborateurs.

Caractéristiques:

- Un fauteur de trouble professionnel a déjà un dossier de destruction à son compte.
- Il sème la discorde.
- Il évoque des alliés anonymes dans ses plaintes.
- Il critique le leader précédent alors qu'il flatte le nouveau.
- Il semble pouvoir obtenir l'amitié du nouveau chef avec aisance.
- Il est un expert de la flatterie.
- Il aime exposer les erreurs des autres.
- Son passage au sein d'une église ou d'une institution est toujours de courte durée.
- Il ment facilement.
- Il est agressif et même vicieux.
- Il est vantard.
- Il n'a aucun problème à poser des actes contraires à la foi chrétienne pour sa cause.
- Il a son propre agenda et est irresponsable.
- Il aime provoquer et offenser les autres.

- Il aime parler de son passé difficile qui le rend fort et s'oppose à tout désaccord.

Le principe du banc

Une équipe sportive a des joueurs qui ne sont pas nécessairement sur le terrain de jeu. Parfois, ces joueurs montent le terrain pour une mission spécifique ou pour faire reposer les meilleurs joueurs. Les joueurs se trouvant sur le banc sont tous disponibles pour le jeu. Certains d'entre eux sont de jeunes joueurs en phase d'apprentissage.

Une institution doit continuellement travailler à l'agrandissement de l'équipe. Elle doit se disposer d'un corps de jeunes leaders en développement et être constamment en chasse des compétences spécialisées pour l'équipe.

Le « banc » d'une institution s'apparente à celui d'une équipe sportive puisque les occupants sont toujours moins expérimentés que le reste de l'équipe. Mais il en est également différent, car les membres se trouvant sur le banc ne sont pas seulement disponibles comme les joueurs à temps partiel, mais ils représentent également une assistance supplémentaire capable d'apporter une contribution spéciale suivant leur expertise.

Il ne suffit pas de combler les postes vacants de l'équipe. Il faut continuer à consolider l'équipe élargie par le recrutement des cadres compétents qui sont prêts à s'engager. Il faut aussi leur accorder la chance d'apporter leur contribution et leur donner des responsabilités en cas de réussite.

► Comment peut-on agrandir l'équipe d'une église locale? Décrivez un rôle ou type de gens qui pourrait être ajouté au «banc» de votre institution.

Comment recruter les membres de l'équipe ?

Une équipe solide attirera des membres sérieux. Considérer les catégories de gens qui s'intéressent à votre équipe. Qui l'intègre? Qui l'abandonne? Ces changements indiquent le niveau de force d'une équipe.

On ne résout pas un problème avec les mêmes modes de pensée qui ont généré ce problème.

- Albert Einstein

Les membres d'une équipe y apportent leur contribution pour des raisons variées telles que le renforcement des relations interpersonnelles, la volonté d'agir, le dévouement à une cause et le désir de réaliser quelque chose d'important.

Lors du recrutement, il vaut mieux embaucher un candidat manifestement dévoué. Car le dévouement ne se ranime pas au moyen des stimulants.

Dans une leçon précédente, nous avons étudié les caractéristiques du «Leader du niveau 5» qui ne vise que la réussite de l'institution sans arrière-pensée égoïste. Tout leader doit partager ce genre d'ambition, et se faire entourer de gens ayant la même ambition.

Il faut toujours chercher l'avis des particuliers pouvant contribuer au progrès de l'équipe. Il faut aussi les écouter et les inviter à s'impliquer et à prendre des responsabilités suivant leur degré d'implication.

En tout ce que vous faites, demandez-vous: «Qui pourrait m'aider?»

Il est extrêmement important de former une équipe restreinte sur laquelle repose la confiance et avec laquelle on développe une relation spéciale.

► Comment décririez-vous une conversation entre un leader et un membre potentiel de l'équipe? Comment le leader peut-il obtenir son intérêt ?

Étapes pour mettre une équipe au travail

1. Se résoudre à construire une équipe- début de l'investissement.
2. Réunir les meilleures compétences disponibles – maximisation du potentiel.
3. Investir dans le développement de l'équipe – sécurisation de la croissance.
4. Réaliser les tâches en commun– consolidation de la communauté.
5. Déléguer de l'autorité et des responsabilités – agrandissement du cercle des leaders.
6. Faire confiance à l'équipe pour sa réussite – valorisation de l'équipe.
7. S'assurer de la rentabilité de l'investissement– promotion de la redevabilité.
8. Créer de nouvelles opportunités – développement des capacités de l'équipe.
9. Fournir les intrants nécessaires au succès de l'équipe afin de pouvoir obtenir les meilleurs résultats.

Une leçon de l'Ecriture

Absalon était l'un des fils du roi David. Il était non seulement beau de figure mais il jouissait également d'une forte popularité dans le pays. Il avait l'habitude de s'approcher de ceux qui venaient à Jérusalem en quête de justice pour leur dire qu'il leur ferait justice lui-même s'il était le roi. Et le peuple se mit à croire que tout irait mieux si Absalon était le roi (2 Samuel 15: 3-4).

Absalon aurait pu utiliser ses aptitudes pour aider son père à résoudre des problèmes. Il n'en fit rien ; le pire, il fomenta un terrible complot contre le roi. Puisque David n'avait pas mis en place un système juridique devant assurer la prise en charge des affaires litigieuses du peuple, son royaume était une espace idéale pour la formation d'une rébellion. Tout leader doit mettre à la disposition de ceux qu'ils dirigent un couloir de communication pour leurs revendications.

À point nommé, Absalon mit en marche son projet de coup d'état. Des milliers d'hommes le rejoignirent, y compris quelques amis proches de David. Absalon était prêt à sacrifier la vie de beaucoup de gens sur l'autel de son ambition, car sa priorité n'était pas le bien du peuple, mais le sien.

Le développement des membres de l'équipe

Le leader doit adapter son mode de leadership et de supervision en fonction des besoins de chaque membre:

- Le débutant enthousiaste a besoin de direction.
- L'apprenant désabusé nécessite de l'encadrement.
- Le finisseur prudent a besoin de soutien.
- Le réalisateur autonome de la responsabilité.²³

Le responsable du recrutement pour un poste doit d'abord identifier le profil idéal qui convient au poste. Maxwell évoque différents profils en milieu professionnel:

- Une personne travaillant au devant de la scène ou une personne travaillant en coulisse
- Un généraliste ou un spécialiste
- Un responsable de production ou un responsable de maintenance
- Une personne en contact constante avec des gens ou un paperassier
- Un leader ou un suiveur
- Un vétéran ou un néophyte
- Un penseur créatif ou un penseur abstrait
- Une personne nécessitant beaucoup ou peu de supervision
- Un passionné du travail en équipe ou un individualiste
- Une personne avec un contrat à durée déterminée ou indéterminée.²⁴

Le leader doit toujours partager le crédit pour les réalisations de l'équipe. Le fait de louer les membres pour leur apport exceptionnel les incitera à faire mieux.

Lors des prises de parole en public au nom de l'équipe, il faut éviter de blâmer les membres pour les échecs essuyés. Le leader doit assumer les critiques en informant qu'il aurait dû mieux orienter les opérations. Le leader qui protège la réputation de son équipe, gagne la reconnaissance des membres.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou actions en raison de cette leçon.

²³ Maxwell, *Teamwork*, 50.

²⁴ Maxwell, *Developing the Leader within You*, 188.

Synthèses des idées

- (1) Rien de significatif n'a jamais été réalisé par une personne agissant seul.
- (2) Une équipe est un groupe de personnes unies par un objectif important, des valeurs communes, une coopération et un leadership accepté.
- (3) Il faut travailler au développement de l'équipe avant même de s'attaquer à la réalisation de la vision.
- (4) L'attitude est plus importante que les capacités d'un membre de l'équipe.
- (5) Une institution doit travailler continuellement à l'expansion de l'équipe.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Leçon 11

Pour un ministère efficace

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs réalisés par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Tous les étudiants doivent pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse en quelques minutes. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement en vue de stimuler la compréhension de tous.

La nature et le but du processus organisationnel

De nombreuses institutions – y compris des églises- ne se donnent jamais la peine de porter une réflexion critique sur la finalité de leur corpus d'activités pour la simple et bonne raison qu'elles sont satisfaites de leur mission. Ainsi, elles s'engagent uniquement dans la réalisation des activités sélectionnées. Leurs objectifs se résument uniquement à la réussite de ces activités.

Si le premier souci d'un gestionnaire est celui du travail bien fait, un leader doit être préoccupé par le travail qui doit être fait. Il est important de bien faire, mais il faut aussi apprendre à établir des priorités. Un pasteur ne doit pas être seulement un gestionnaire, mais aussi un leader.

Toute institution - qu'il s'agisse d'un ministère ou d'une entreprise- doit être l'objet d'un processus de développement résultant d'une vraie planification.

Une église peut assumer que sa raison d'être consiste à célébrer des cultes d'adorations édifiants, s'occuper de ses membres et évangéliser la communauté sans qu'elle soit en mesure d'élaborer des plans devant l'amener à la concrétisation de sa vision.

Pour cela, toute institution doit être l'objet d'un processus de développement nécessitant une sérieuse autoévaluation.

- Qu'est-ce qui est plus important au regard de l'institution?
- Quelle est la raison d'être de l'institution?
- Qu'est-ce que la réussite selon les standards de l'institution?
- Quels sont les aspects viables du projet de l'institution?

Ces questions correspondent aux cinq premières étapes du processus de développement organisationnel.

Les constituants du processus de développement organisationnel sont:

1. Les valeurs
2. Le but
3. La vision
4. Les objectifs
5. La stratégie
6. L'action
7. La réussite

L'utilisation des moyens ne doit pas diminuer notre foi en Dieu ; la foi en Dieu ne doit pas nous empêcher d'utiliser les moyens qu'il nous a donnés pour accomplir sa mission et ses objectifs.

- J. Hudson Taylor

Ces éléments sont en fait plus ou moins interdépendants; une institution peut, par exemple, être en train de définir sa stratégie ou d'agir sur un cas donné alors qu'elle est en train de définir ses valeurs.

L'ordre des constituants n'est pas sans importance, car chaque étape du processus influe sur l'étape suivante. La moindre modification survenue lors d'une étape affecte la configuration de l'étape suivante. Par exemple, si une organisation change complètement son but, elle changera ses objectifs ainsi que sa définition de la réussite.

Le processus de développement organisationnel ne peut être réalisé une fois pour toute. Tous les éléments du processus peuvent être modifiés, à l'exception des valeurs et du but qui doivent être l'objet d'une sérieuse réévaluation avant de subir toute modification. Il faut toujours se fixer de nouveaux objectifs qu'ils soient atteints ou non. Après la réussite ou l'échec, l'institution doit réviser ses valeurs et son but, clarifier sa vision, fixer de nouveaux buts, planifier la nouvelle stratégie, etc.

Divers programmes et départements d'une institution peuvent travailler sur les différentes étapes du processus de développement.

► Pourquoi le but ultime de nombreuses institutions est-il un secret bien gardé?

Étape 1: l'adoption des valeurs

Le terme *valeur* est attribué à tout ce qui est digne d'une certaine considération. D'une manière générale, chaque individu a ses propres valeurs ; et les groupes sociaux sont des agrégats d'individus partageant des valeurs communes. Ainsi, une institution a des valeurs et n'existe que pour elles.

Que ce soit en affaires ou dans le ministère, la valeur suprême du chrétien est de plaire à Dieu. Une institution chrétienne dont les valeurs sont orientées vers la glorification de Dieu (ce qui ne devrait pas être autrement) prendra au sérieux la vérité biblique relative à l'Église et l'Évangile.

Il existe des institutions non chrétiennes aux valeurs nobles et méritoires. Il en est ainsi lorsque ces institutions existent pour répondre à des besoins de l'homme. Par exemple, une entreprise avait décliné ses valeurs comme suit: l'intégrité en toute chose, des soins de qualité, des relations humaines solides et la diffusion de la connaissance.

La quête de profit est l'une des valeurs essentielles des entreprises qui ont besoin des grands moyens financiers pour accomplir fidèlement leur mission. Cependant, même dans le cas d'une entreprise à but lucratif, le profit ne devrait pas être la valeur la plus importante.

Une autre grande entreprise avait adopté les valeurs suivantes: la sécurité, le service, le divertissement et le succès. Le succès représente le profit pour l'entreprise, mais il ne doit pas se réaliser au détriment des autres valeurs. D'ailleurs, les autres valeurs augmentent la possibilité de faire du profit, car les clients ne s'attachent à aucune entreprise qui soit incapable de répondre à leur besoin.

Il est improbable qu'une institution soit fondée sur des valeurs machiavéliques comme le pouvoir illimité d'un leader ou la haine envers un groupe ethnique. De telles institutions résistent rarement à l'épreuve du temps et représentent une menace pour la communauté.

Les valeurs déterminent le comportement des membres d'une institution par rapport à leur travail et leur mission globale.

L'entreprise ne doit pas considérer uniquement les résultats. Les membres doivent être satisfaits du chemin parcouru pour y arriver. Le fait de gagner à un jeu au moyen de la triche n'a rien de satisfaisant. Le vrai champion ne triche pas, car la triche réduit la possibilité d'une victoire réelle.

► Considérez maintenant l'un de vos objectifs. Pourquoi est-il important d'être satisfait de la façon dont vous allez l'atteindre?

Par ailleurs, les valeurs doivent être énoncées suivant un ordre de priorité. Prenons le cas de cette entreprise qui a consigné «intégrité» en tête de liste parce que cette valeur ne doit jamais être sacrifiée au profit d'une autre. Une autre entreprise place la sécurité avant le service, car la sécurité des gens, estime-t-elle, est plus importante que leur confort.

L'ordre des valeurs est également important. Que fera l'employé d'une entreprise dont les valeurs sont le profit et l'honnêteté, s'il doit faire un profit en étant malhonnête? Que fera-t-il lorsque le choix d'être honnête provoquerait des pertes de profits? Si l'honnêteté précède le profit dans la liste des valeurs, l'employé saura quoi faire. Toute institution est façonnée par la façon dont elle traite les conflits entre les valeurs.

La valeur suprême de l'Église est d'honorer Dieu ; et aucun but ne doit être atteint à l'encontre de cette valeur.

La liste des valeurs essentielles doit être courte (4 ou 5 éléments), car un grand nombre de concepts diminuent l'attention. Les valeurs doivent être adoptées par le truchement d'une autoévaluation. L'adoption se fait après une période d'essai et de mise en application.

Une institution ne peut se contenter de professer des valeurs. De nombreuses institutions revendiquent des valeurs qu'elles ne mettent pas en pratique; les employés ainsi que les clients finissent par assimiler la profession de valeurs à un discours creux et stérile.

La liste des valeurs fondamentales doit être brève, simple, connue de tous et appliquée en toute situation.

On n'adopte pas des valeurs juste pour avoir des résultats formidables. Une telle action traduirait que les valeurs adoptées ne sont que des prétextes et sont sujettes à être modifiées dès que se manifesterait la volonté d'avoir des meilleurs résultats. Les valeurs ne sont pas choisies parce qu'elles charment le public, mais parce qu'elles sont vraiment les plus importantes.

Collins et Porras font la déclaration suivante au sujet de « l'idéologie fondamentale », concept qu'ils utilisent pour le terme « valeur » que nous utilisons dans cette leçon.

« Il est éminemment important de ne pas confondre l'idéologie fondamentale à la culture, la stratégie, la tactique, les modes opératoires, les politiques ou autres pratiques non spécifiques d'une institution. Au fil du temps, les normes culturelles, la stratégie, la production, les objectifs, les compétences nécessaires, les politiques administratives, la structure et le système de récompense doivent être tous révisés et modifiés. Le seul élément qu'une entreprise désirent de rester une institution visionnaire ne devrait changer au fil du temps est son idéologie fondamentale. »²⁵

Lorsqu'une institution connaît le succès avec un produit ou une idée, les membres de cette institution peuvent croire qu'elle existe juste pour fournir ce produit ou soutenir cette idée. Toutefois, ce produit ou cette idée peut à un moment donné être en déphasage aux valeurs de l'institution ou inefficace face aux nouveaux défis. Il est donc préférable pour une institution de se statuer sur des valeurs avant qu'elle se lance dans des projets devant soutenir les valeurs professées.

Une organisation missionnaire octroyait une aide financière mensuelle à un groupe d'églises. Cette aide financière servait en grande partie à faire fonctionner ces congrégations. Mais à un moment de la durée, les dirigeants de l'organisation réalisèrent que la valeur fondamentale de l'organisation était d'œuvrer au développement des églises locales et de faire en sorte qu'elles soient financièrement soutenues par leur communauté respective. L'aide systématique aux églises a entravé la réalisation de cet objectif. Ils ont donc changé de stratégie et leur mode opératoire pour être en harmonie à leur valeur. Ils ont compris que le but de l'organisation consistait à aider ces églises à être autonomes et non à les maintenir dans la dépendance.

« La seule source de stabilité véritable et fiable se résume à la présence d'un solide noyau interne [de valeurs] et la volonté de changer et de s'adapter à toute circonstance, sans modifier ce noyau. »²⁶

²⁵ Collins et Porras, *Built to Last*, 82.

²⁶ Collins et Porras, *Built to Last*, XX.

Il faut que les valeurs professées par l'institution soient parfaitement manifestées dans toutes ses opérations d'une manière authentique et cohérente.

Les valeurs constituent le fondement de toute institution solide. De ce fait, chaque institution doit développer une culture propre en fonction de ses valeurs. Les valeurs d'une institution ne doivent pas être seulement l'affaire de l'équipe de direction. Il faut que les autres membres de l'institution les embrassent et acceptent de les appliquer. Si des membres influents ne les embrassent ni les soutiennent, l'institution s'affaiblira. Pour cela, l'institution doit constamment honorer les membres qui respectent ces valeurs et démettre ceux qui ne les respectent pas de leur position de leadership. La vie institutionnelle devrait aussi promouvoir le respect de ces valeurs au point que certains membres abandonnent et d'autres acceptent de les remplacer.

Ceux qui réussissent doivent éviter la voie de l'invariabilité. Les méthodes sont sujettes au changement et les hommes doivent changer avec eux.
- James Cash Penney

La présence de la rigueur et de la discipline au sein d'une institution n'entraînent pas nécessairement l'annulation de la flexibilité et la tolérance de la diversité. L'engagement des membres n'exclut pas non plus des divergences sur des questions ne relevant pas des valeurs. La rigueur et la discipline ont pour finalité l'application stricte des valeurs de l'institution.

La matérialisation des valeurs se réalise seulement lorsque les actions et le comportement du leader soient conformes aux exigences qu'il impose aux autres. La disposition à agir de manière contraire aux valeurs professées dans l'optique d'obtenir un quelconque résultat laisse entendre que ces valeurs ne sont pas plus importantes que les intérêts personnels du leader.

Construire pour durer

Collins et Porras ont étudié des entreprises qui ont pu réussir et s'imposer là où d'autres entreprises similaires ont fait faillite. Ces auteurs ont attribué le nom d'« entreprises visionnaires » à ces compagnies réussies.²⁷

Les entreprises visionnaires s'inscrivent dans une démarche d'endoctrinement de leurs employés en fonction de l'idéologie fondamentale adoptée –de façon plus poussée par rapport aux entreprises en faillite– et elles créent des cultures si fortes que celles-ci se rapprochent des crédos religieux.

Contrairement aux entreprises en faillite, ces entreprises investissent dans la formation des administrateurs expérimentés qui sont sélectionnés en fonction d'une liste de critères et de leur mode d'interaction à l'idéologie fondamentale.

²⁷ Collins et Porras, *Built to Last*, 71.

Les entreprises visionnaires veillent également à ce que l'idéologie fondamentale soit au cœur de toute opération se rapportant aux objectifs, à la stratégie, la tactique et l'orientation de l'institution – aspect très négligé par les entreprises en déclin.

Toute institution doit se donner les moyens lui permettant de vulgariser ses valeurs fondamentales, d'en enseigner les applications et de mettre en place un système de récompense et de correction. Si la philosophie et les transactions de l'institution doivent rehausser les valeurs professées, celles-ci doivent être cohérentes aux politiques en vigueur et se renforcer mutuellement.

Étape 2: l'atteinte du but

Le but d'une institution s'enracine dans les valeurs fondamentales de cette institution. Le but peut ne pas être différent du but des autres institutions.

Le but guide et inspire l'excellence. Une institution doit être évaluée par la façon dont elle atteint son but.

Le but est également immuable. Il est différent des objectifs, qui une fois atteints, sont remplacés par d'autres. Le but n'est jamais complètement accompli dans le sens qu'il ne reste rien d'autre à accomplir.

Parfois une institution modifie la stratégie initiale qu'elle avait adoptée pour atteindre un but fixé afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins et de conserver son but originel.

Avant l'invention de l'électricité la réfrigération n'existait pas dans les foyers. Ces derniers se faisaient livrer le lait au quotidien par des entreprises. De nos jours, la plupart des citoyens disposent de réfrigérateurs et peuvent garder le lait au frais pendant plusieurs jours. Si une entreprise existait uniquement pour assurer la livraison du lait, elle finirait par perdre sa raison d'être. Mais si le but de l'entreprise était d'assurer l'accessibilité du produit, elle s'activerait à trouver de nouvelles façons de faire. Peut-être se transformerait-elle en un magasin de lait et d'autres produits laitiers. Elle pourrait aussi se mettre à livrer aux clients d'autres produits que le lait.

Le bâtiment d'une église se trouvait dans une zone en pleine mutation. Des gens pauvres appartenant à divers groupes ethniques venaient de s'installer dans la zone. Les membres de l'église ne savaient pas comment évangéliser cette nouvelle population. Puisque l'église n'avait pas un but qui pourrait lui inspirer une vision pour la zone, les membres vendirent l'édifice et relocalisèrent l'église dans un autre endroit.

Étape 3: le partage de la vision

La vision est une description de la réalité envisageable. Elle est une représentation de la réalité future au cas où l'institution réalise ses objectifs. Le leader doit avoir cette image à l'esprit et pouvoir la communiquer à toutes les composantes de l'institution de diverses façons.

La vision est la réponse à la question: «Comment sera l'avenir après si nous réussissons parfaitement?»

Le leader doit communiquer et se comporter de telle façon que les membres de l'institution n'ont aucun doute concernant sa passion et son engagement à l'endroit de la vision.

Il est une tendance chez l'homme de coordonner ses actions à la lumière de sa compréhension de la réalité immédiate qui influence son rapport aux défis personnels. Chacun a sa propre représentation de la réalité et de son comportement dans le cadre de cette réalité. Cette représentation dicte les réponses à adoptées faces aux défis qui se posent.

« Le leader détient le droit de façonner la mentalité de ses partisans quant à la réalité, la vérité, la justice et l'indispensable [...] Les dirigeants doivent opérer des changements durables et promouvoir une position commune sur les questions essentielles.»²⁸ Il est donc de la responsabilité du leader d'expliquer la réalité et d'en proposer une nouvelle comme perspective d'avenir.

Un groupe de croyants avaient implanté une église dans un quartier pauvre d'une mégapole. Ils avaient pour valeurs l'Évangile, l'église locale et la famille. Ils se donnaient pour but de démontrer la fraternité chrétienne au sein de l'église dans une zone appauvrie. La vision de ces croyants était la transformation de l'espace physique à mesure que la communauté se laissait transformer par la volonté de Dieu. Leurs objectifs étaient de communiquer la vie de l'église à la communauté de manières spécifiques.

Étape 4: la fixation des objectifs

Les objectifs sont des étapes spécifiques menant vers la réalisation de la vision. Ils doivent être mesurables et facilement identifiables.

Les objectifs se basent sur les valeurs ; ils montrent comment les valeurs affectent les clients, l'équipe, la communauté et le monde.

Les résultats de chaque objectif doivent refléter les valeurs.

Blanchard décrit la relation entre les valeurs et les objectifs comme suit:

« Les objectifs sont pour l'avenir, mais les valeurs appartiennent au présent. Les objectifs sont prédéfinis. Les valeurs sont vécues au quotidien. Les objectifs changent, mais les valeurs sont des rocs auxquels on s'accroche. Les objectifs font bouger les gens. Les valeurs les insufflent le courage de continuer.»²⁹

²⁸ Mohler, *The Conviction to Lead*, 47

²⁹ Blanchard, *The Heart of a Leader*, 145.

Les objectifs ne devraient être permanents, mais modifiables au gré des circonstances. Les valeurs sont immuables, mais les objectifs doivent être changés afin qu'ils puissent continuer à soutenir les valeurs dans des situations changeantes.

Il y avait une entreprise américaine qui se spécialisait dans la fabrication et la vente du matériel d'équitation. L'avènement et la popularisation des automobiles lui firent perdre la majeure partie de ses clients. Le fait que le but originel de cette entreprise n'était pas favorable à une reformulation des objectifs et une reconversion dans la production de nouveaux produits, l'entreprise a dû fermer ses portes.

« La clé pour avoir une équipe exceptionnelle, enthousiaste, flexible et déterminée est de s'assurer que les membres s'activent autour des valeurs et non autour des objectifs. »³⁰

Les équipes excellentes sont mues par des objectifs pertinents. Il ne faut pas que l'objectif, de par ses exigences, se révèle irréalisable dès le départ; dans ce cas ce n'est plus un objectif. Mais l'objectif doit être énorme au point que sa réalisation serait donc impossible sans un maximum d'effort. Les gens externes à l'institution peuvent juger que l'objectif est impossible, cependant l'équipe motivée le considèrera possible et croira en sa matérialisation.

Il faut célébrer et fêter les occasions marquant la réalisation des objectifs afin qu'elles soient considérées comme des panneaux de signalisation sur la route menant vers la vision.

► Quelles peuvent être les retombées du fait de travailler dur sans objectifs précis?

Étape 5: la planification de la stratégie

Une stratégie est un plan d'action devant assurer la réalisation du but. La stratégie doit découler d'une vision réaliste des circonstances, des ressources et moyens disponibles sans négliger les défis liés aux buts raisonnables.

Une stratégie inclut également la définition de règlements internes. Les membres d'une institution ont besoin d'un cadre référentiel statuant sur les valeurs et le processus à suivre pour atteindre le but.

L'église locale a le devoir de former des membres sur la façon qu'ils doivent accueillir un visiteur, prier avec quelqu'un à l'autel, orienter un nouveau converti vers le discipulat, solutionner les problèmes matériels de la congrégation, etc. Si une église ne se prononce pas sur ces sujets ni adopter un bon plan, elle ne peut s'attendre à ce que tout se passe sans heurt.

La fixation des objectifs se réalise avant la définition de la stratégie, mais ces objectifs seront tout de même révisés à l'étape de la stratégie.

³⁰ Blanchard, *The Heart of a Leader*, 117.

Vous aurez à réviser votre stratégie à mesure que vous évaluez les résultats de vos actions. Il est rare qu'une stratégie soit si parfaite qu'elle ne nécessite aucune révision à la longue. Or, le fait de persister dans une mauvaise direction est pire que celui de commencer dans une mauvaise voie.

Les modifications majeures apportées à une stratégie peuvent consommer beaucoup de temps, de travail et de ressources. De ce fait, assurez-vous dès le départ que la stratégie retenue est aussi parfaite que possible. Si possible, appliquez-la d'abord à petite échelle pour savoir si elle fonctionnera ou non. Il est toujours préférable d'investir dans le développement d'une stratégie dont l'efficacité a été démontrée à petite échelle.

La mission d'une armée est de défendre sa nation en temps de guerre. Mais la plupart des nations ne sont pas toujours en guerre. Par conséquent, des milliers d'hommes sont formés pour une mission, puis passent le plus clair de leur temps à d'autres occupations. Il est difficile pour une armée de se donner un but en période de paix. Pour cela, les armées ont tendance à élaborer des règlements et des politiques pour garder les soldats occupés sans un objectif clair.

Une église en manque de but précis, se mettra à élaborer des règles, des politiques et des procédures comme occupation.

Étape 6: l'implémentation de l'action

L'action succède normalement à la stratégie. Elle consiste à recruter le soutien nécessaire, finaliser les projets, superviser les activités, assurer constamment la révision des méthodes, garder motivés les acteurs impliqués et évaluer l'efficacité.

Une organisation missionnaire soutenait des centaines d'églises dans plusieurs pays. Une réflexion sur les valeurs de l'organisation amena les leaders à réaliser que l'organisation a fait ses débuts avec des missionnaires apportant la Bonne Nouvelle dans des contrées non encore touchées par l'Évangile. Ils se sont rendu compte que la diffusion de l'Évangile était la principale valeur de l'organisation, et sa propagation en de nouveaux endroits était le but. Ils ont décidé de fixer de nouveaux objectifs et de planifier de nouvelles actions. Au lieu de soutenir les églises déjà implantées, l'organisation s'est concentrée sur le recrutement et l'envoi de missionnaires.

Étape 7: l'expérience de la réussite

La réussite ne se résume pas uniquement au fait d'atteindre un énorme but. Elle est aussi la somme des succès des nombreux objectifs accomplis sur son chemin. Tout progrès évident vers la vision est une réussite.

Il y avait une organisation évangélique qui s'impliquait dans l'implantation des églises. Elle s'occupait également des projets de ces églises ainsi que de la formation de leurs membres. Cette organisation était en contact à un grand nombre d'églises. Mais la plupart de ces églises n'étaient pas fondées par la mission, elles ont été plutôt renforcées par elle. Les

dirigeants de l'organisation se sont rendu compte que leur valeur était le développement et le renforcement des églises. Par conséquent, leur but principal n'était pas d'évangéliser et d'implanter des églises, mais celui d'augmenter la potentialité des églises en vue de ce travail. C'est alors qu'ils ont commencé à se concentrer sur le développement et la formation des églises.

Une équipe formés de chrétiens avaient évangélisé un groupe de toxicomanes et d'alcooliques, et plusieurs d'entre eux sont devenus chrétiens. Ces nouveaux convertis ont visité plusieurs églises, mais ils ne trouvaient pas une seule qui les accueillait et les acceptait. Ils ont formé une nouvelle église sous la direction de l'équipe qui les avait évangélisés. Les valeurs de cette église sont l'évangélisation et la transformation des toxicomanes. Son but est de faciliter l'évangélisation et le discipulat des toxicomanes et sa stratégie consiste à planifier des activités et des programmes qui répondent aux besoins spirituels des anciens ainsi que des actuels toxicomanes.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

- (1) Les étapes du processus de développement d'une organisation sont: les valeurs, le but, la vision, les objectifs, la stratégie, l'action et la réussite.
- (2) Les valeurs déterminent le comportement des membres d'une institution par rapport à leur travail et leur mission globale.
- (3) La vision est une représentation de la réalité future au cas où l'institution réalise ses objectifs.
- (4) Les objectifs sont les étapes à suivre en vue de réaliser la vision.
- (5) Une stratégie est un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de ce concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé ?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Activité C: Nous avons déjà examiné l'exemple de Néhémie. Avant la prochaine séance, lisez Néhémie 1, 2, 4 et 6. Écrivez vos remarques concernant le style de leadership de Néhémie.

Leçon 12

Pour provoquer le changement

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs réalisés par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Tous les étudiants doivent pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse en quelques minutes. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement en vue de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

La construction du temple était lancée! Seule la fondation avait été jetée, mais c'était déjà une réalisation considérable. Une grande foule s'était donc rassemblée pour une célébration. Le peuple jubilait et louait Dieu. Mais lorsque les vieillards virent la fondation, ils réalisèrent que le nouveau temple serait moins imposant que l'ancien. Ils pleuraient amèrement du fait que le merveilleux temple qu'ils avaient connu, avait disparu à jamais. On ne pouvait différencier les lamentations des cris de joie venant de la foule qui faisait un bruit assourdissant. Une ère de grands changements était en marche, mais les gens eurent des sentiments assez contradictoires au regard de ces changements (Esdras 3: 10-13).

La réalité du changement

Le monde change rapidement. Les progrès technologiques avancent à pas de géant. De nouveaux produits se font disponibles toutes les heures. Même les individus changent leurs croyances concernant la vie, le monde et la religion.

Ces changements affectent les institutions. Celles-ci doivent se rénover pour pouvoir satisfaire les besoins d'un environnement en mutation. Elles ne doivent pas changer leurs valeurs ni leur but, mais plutôt réviser leurs objectifs, leur stratégie et leur mode opératoire.

Le leader doit inspirer le changement au sein de son institution. Le leader qui ne prévoit pas les changements sera toujours à la merci des conjonctures externes qui l'obligeront à accélérer l'adaptation de l'institution, mais de façon tardive. Un leadership qui attribue constamment l'échec de l'institution aux changements inattendus n'est pas très efficace.

Le leader n'a pas le droit d'attendre sagement et souhaiter que le monde change au profit de son institution ni celui d'attribuer le déclin de son institution aux mutations incontrôlables.

« D'aucuns soutiennent que prévoir l'avenir est une responsabilité du leader qui ne peut être déléguée. Elle peut être partagée, mais il incombe au leader d'utiliser sciemment le temps du moment présent pour s'assurer qu'il y a un lendemain. »³¹ Le leader doit s'assurer qu'il y a un avenir pour l'institution en préparant cette dernière pour l'avenir. Si le leader ne le fait pas, personne d'autre ne le fera à sa place. Si le leader se contente uniquement de gérer les circonstances actuelles, il passera outre de son vrai travail.

► Pourquoi est-il nécessaire que le leader soit capable de prévoir l'avenir?

Au lieu de vous plaindre d'un monde en mutation, rénovez plutôt l'institution pour qu'elle puisse s'adapter aux besoins d'un tel monde.

L'innovation est non seulement nécessaire à l'adaptation aux changements externes, mais aussi essentielle au progrès de l'institution. Il est évident qu'une institution en faillite doit être renouvelée, mais même une institution réussie doit innover pour pouvoir réussir à un niveau supérieur.

L'innovation est ce qui différencie un leader d'un adepte.

- Steve Jobs,
fondateur d'Apple
Computer

Tout changement n'est pas synonyme d'amélioration certes, mais il n'y a pas d'amélioration sans changement.

Certaines personnes essaient d'éviter les problèmes en s'accrochant à leur routine. Toute nouvelle idée, pensent-elles, est source de problème, vu qu'elle exige un changement. Un bon leader qui emprunte la voie de l'amélioration considère les problèmes comme étant inévitables.

« Les acteurs du changement cultivent la résilience plutôt que la complaisance. »³²

► Comment un problème peut-il être considéré comme une opportunité?

Le roi Ézéchiass avait appris par la bouche d'un prophète que Jérusalem serait la proie du jugement après sa mort. Ézéchiass était moins perturbé en apprenant que les conséquences de ses actions ne seraient pas immédiates quoiqu'elles affecteraient la prochaine génération (2 Rois 20: 16-19).

Un dirigeant fidèle réfléchit à l'impact de ses actions sur les générations futures. Certains résultats majeurs d'une décision peuvent ne pas se manifester pendant de nombreuses années, mais le leader doit se rappeler qu'il est l'artisan de l'avenir par l'entremise de ses décisions actuelles.

³¹ Blanchard and Miller, *The Secret*, 51.

³² Smith and Lindsay, *Leading Change in Your World*, 25

Des changements avantageux

Le changement est-il toujours profitable? Absolument pas. La détérioration, la destruction et la désintégration sont tous des changements qui ne sont point profitables.

Il est absurde de changer quelque chose juste pour changer. Le changement doit être instauré uniquement dans le cadre d'un objectif précis.

Les membres d'une institution s'attendent toujours à ce que le nouveau leader opère des changements nécessaires. Si le leader parvient à le faire, leur confiance en son leadership augmente. Et à mesure qu'il implémente des changements difficiles mais profitables, cette confiance augmente davantage.

La plupart des institutions doivent réviser leur budget de sorte que les ressources financières soient investies dans des projets plus importants pour de meilleurs résultats. Souvent, les dépenses ne correspondent pas aux vraies priorités de l'institution. L'institution qui consent à réviser ses priorités, révisera aussi son budget qui est le reflet des principaux axes de ses priorités.

Les changements les plus significatifs se produisent lorsque l'institution clarifie ses valeurs et son but, puis modifie ses objectifs et sa stratégie. Il s'agit d'un long processus qu'il ne faut pas précipiter en raison des éventuelles réticences à rencontrer de la part de certains collaborateurs. Le leader ne peut à lui seul mener à terme un tel processus qui requiert l'implication des autres acteurs qui doivent embrasser les valeurs et le but de leur leader.

► Pourquoi les dépenses montrent-elles les vraies priorités de l'institution?

Comprendre les conditions

Le leader a pour devoir de décrire avec précision la réalité pour lui-même et pour l'équipe. D'une manière générale, quand il y a un problème à résoudre, la situation est pire que nous le pensons, les mesures de redressements consommeront plus de temps que nous l'imaginons, et le prix à payer sera plus énorme que nous le supposons.

Le courage est ce qu'il faut pour se lever et parler; le courage est aussi ce qu'il faut pour s'asseoir et écouter.

- Winston Churchill

Certains leaders tentent de minimiser le problème dans le but de calmer les esprits, mais cela finira par nuire à sa crédibilité. Un leader peut en vouloir à ceux qui réagissent négativement à ses idées, mais il doit prêter attention aux doutes et aux avertissements et prendre les faits au sérieux. S'il croit que son idée est parfaite et qu'elle fonctionnera à merveille sans procéder à une juste évaluation de tous les paramètres, il se trompe et abuse de la confiance des gens.

« Il est impossible de prendre de bonnes décisions sans une évaluation *a priori* de la complexité des faits. »³³

Lors de l'élaboration de la stratégie, il faut considérer les limites de l'intelligence, des méthodes, de la formation et des compétences disponibles.

Le leader voulant développer sa vision doit se poser cette question: si j'avais tout le soutien et l'argent nécessaire, qu'accomplirais-je? Si la réponse n'est pas évidente, le leader n'a pas de vision.

► Laissez le groupe discuter du paragraphe précédent. Comment cette question démontre-t-elle si une personne a une vision? Pourquoi est-il important d'avoir une réponse à cette question?

La résistance au changement

Quels sont les arguments de ceux qui résistent au changement ?

Ceux qui résistent au changement dans le ministère aiment présenter des arguments similaires à ceux qui suivent:

- « C'est la méthode que Dieu a bénie dans le passé, nous ne devrions pas faire autrement. »
- « Nos anciens leaders nous ont appris cette manière de faire, vous ne pouvez maintenant affirmer qu'ils avaient tort. »
- « Nous n'avons pas besoin de meilleures méthodes, mais davantage de prières. »
- « Dieu n'exige pas de nous la perfection; il ne demande que de lui être fidèles. Nous pouvons donc conserver nos anciennes méthodes. »

Par ailleurs, ceux qui n'aiment pas les changements peuvent avouer:

- « Notre façon de faire fonctionne à merveille, pourquoi la changer ? »
- « Je n'ai pas le temps de faire un travail supplémentaire. »

Nombreuses raisons peuvent inciter les gens à résister au changement. Il ne faut donc pas supposer que tout le monde le fait pour la même raison.

Les gens résistent au changement quand ils

- Ne comprennent pas le but
- Sont en désaccord avec la méthode
- Perdent un objet de valeur
- Craignent l'apparition de nouveaux problèmes

³³ Collins, Good to Great, 70

- Aiment leur zone de confort
- Veulent rester dans un champ de compétence spécifique
- Résistent à un engagement ou un sacrifice supplémentaire
- Ont un attachement émotionnel ou religieux à de vieilles pratiques.

Préparer les gens pour le changement

Un bon leader aide les gens à accepter le changement avec les meilleurs résultats et le moins de dommages possible.

L'équipe de direction d'une institution doit être bien imbue des valeurs et du but de cette institution. Les conclusions dérivées doivent être consignées dans un document.

Il est nécessaire de promouvoir un intérêt commun pour l'objectif; sinon, c'est juste un individu qui veut se faire aider avec ses objectifs. L'équipe se consolide en partageant les objectifs.

N'oubliez pas de rester connecter à l'histoire de l'institution. N'agissez pas comme si tout ce qui avait été accompli au préalable ne valait rien. Montrez que le développement futur s'appuiera sur les accomplissements antérieurs.

► Pourquoi est-il important de rester connecté à l'histoire de l'institution?

Un jeune leader doit démontrer son appréciation pour les réalisations du passé. Il doit valoriser la communion partagée par l'organisation. Il ne doit pas considérer seulement le progrès et l'efficacité.

Il faut mettre en place un moyen de «Noter les résultats». Tout comme dans un jeu de sport, l'équipe doit savoir ce que signifie «marquer des points» et identifier les «fautes». Ce tableau de bord est essentiel pour l'évaluation, la prise de décision, l'ajustement et la victoire.

Rappelez-vous que la crédibilité personnelle du leader est le facteur principal incitant les gens à accepter sa vision. Les gens ne sont pas convaincus de la faisabilité d'un plan à moins qu'ils fassent confiance au leader. Conservez leur confiance en agissant toujours avec intégrité. Évitez de les tromper et de leur cacher une information susceptible d'influencer leur décision.

Si le but ultime d'un capitaine était de garder son vaisseau intact, il le laisserait dans le port pour toujours.

- Saint Thomas d'Aquin

Le leader a besoin de deux types de confiance de la part de ses collaborateurs. Il a besoin qu'ils fassent confiance à son caractère et qu'ils fassent confiance à sa compétence. Ils doivent croire non seulement qu'il a un bon caractère, mais qu'il est aussi capable de bien diriger. Il existe de bonnes personnes incapables de diriger ; il y a aussi des gens aux capacités exceptionnelles dont le caractère laisse à désirer.

Il faut que les gens sachent que le leader partage leurs soucis. S'ils pensent le contraire, ils tenteront de se protéger en résistant au changement et en dissimulant leurs opinions et leurs actions.

Le leader doit se comporter comme un guide de voyage. Il doit se documenter à fin de pouvoir expliquer au groupe ce à quoi s'attendre. Soyez donc prêt.

La plupart des changements permanents ne devraient être enclenchées en réponse à une urgence. En cas d'urgence, il faut prendre le temps d'évaluer avec précision la situation. Quelle est la vraie menace? Identifiez ce qui est réellement menacé et ce qui ne l'est pas. Considérez quelle réponse immédiate peut éviter le danger sans adopter des politiques permanentes. Quel soutien est disponible? Que le leader garde son calme au sein de l'institution.

Comprendre comment le changement affecte les gens³⁴

Comment le changement affecte les gens	Comment les soutenir
Les gens sont en manque de confiance à la vue d'un changement.	Aidez-les à se sentir préparés.
Les gens se sentent isolés même lorsque le changement concerne toute la communauté. Ils vont avoir tendance à s'accrocher à leurs propres intérêts et à comploter.	Aidez-les à travailler ensemble et à partager des idées en vue d'extirper tout sentiment de solitude.
Les gens pensent d'abord à ce qu'ils vont perdre.	Laissez-les exprimer cette réalité, et ne prétendez pas que les pertes sont négligeables ou irréelles.
Ils s'inquiètent également du caractère rapide et incontrôlable des changements.	Soutenez-les et préparez-les par la formation, tout en planifiant les changements afin que ceux-ci ne soient pas trop brusques.
Chaque individu se préparera différemment pour le changement.	Ne soyez pas prompt à juger ceux qui ont besoin de supports différents.
Les gens ont tendance à revenir à leur ancienne façon de faire si les changements prévus ne sont pas systématiquement mis en œuvre et maintenus.	Aidez-les à poursuivre dans la bonne direction.

Implémenter le changement

La tâche du leader est de définir et d'appliquer certaines valeurs, puis de travailler à ce qu'elles imprègnent toute l'institution. Le leader ne peut accomplir ce travail sans s'immiscer dans le mécanisme de l'institution.³⁵

La fonction du leader n'est pas d'administrer tous les détails de l'institution. S'il le fait, il (1) paralysera le développement des leaders pouvant l'aider et (2) limitera l'institution à la quantité de travail qu'il peut personnellement superviser.

³⁴ Un extrait de Blanchard, *Servant Leader*, 66-67.

³⁵ Mohler, *The Conviction to Lead*, 118

Cependant, il ne peut rénover l'institution sans (1) maîtriser son mode opératoire ni (2) expliquer comment appliquer les valeurs pour chaque opération.

Cela signifie qu'il doit se familiariser au fonctionnement de chaque département, contribuer à la matérialisation des changements spécifiques qui sont nécessaires, puis former et promouvoir des leaders qui vont appliquer ces valeurs dans leurs départements respectifs.

... le leader exerce le contrôle pour que les convictions de l'institution soient honorées, perpétuées, communiquées et mises en action de façon combinée.³⁶

Il ne suffit pas au leader principal d'inculquer continuellement les valeurs ; même la démonstration de ces valeurs par l'action se révèle aussi insuffisant. Il doit s'assurer qu'elles sont pratiquées au sein de toute l'institution. Il doit identifier ceux qui croient réellement aux valeurs et possèdent la capacité de l'aider à les mettre en application.

Les dépenses d'une institution révèlent ses priorités. Si le budget n'est pas compatible au but professé, celui-ci n'est pas le véritable but de l'institution. Cela signifie qu'un changement significatif au sein de l'organisation entraînera nécessairement un remaniement du budget. « Les dirigeants efficaces accordent une attention personnelle et intensive au budget parce que ce dernier est l'expression manifeste des véritables convictions de l'institution. »³⁷

► Comment résumeriez-vous l'enseignement de cette section au sujet de la fonction du leader?

Avoir un objectif pertinent

L'institution doit avoir des objectifs mineurs à court terme. Toutefois, après avoir clarifié le but et la vision, les leaders doivent fixer un objectif grandiose qui inspire et motive l'institution.

L'institution doit se fixer ce grand objectif après avoir défini et précisé ses valeurs et son but. Un tel processus est décrit dans la leçon «Pour un ministère efficace».

Il se peut que ce grand objectif soit un projet à réaliser sur plusieurs années. Cet objectif devrait être assez ambitieux au point qu'il exigera un haut niveau de travail d'équipe, beaucoup d'énergie et une bonne stratégie.

Tous les membres de l'institution doivent pouvoir comprendre cet objectif qui devrait être écrit et mis en évidence dans toutes les opérations. Il ne s'agit pas d'un simple rêve, mais d'une véritable attente.

³⁶ Mohler, *The Conviction to Lead*, 121.

³⁷ Mohler, *The Conviction to Lead*, 120.

Lequel objectif devant unifier l'institution ne peut être soudainement imposé par les dirigeants. Il doit être le fruit de beaucoup de discussions de sorte que les acteurs engagés le considèrent comme l'objectif approprié.

Lorsque l'objectif est atteint, il n'est plus utile au but. Un nouvel objectif doit être fixé. Les leaders doivent être prêts à fixer ce nouvel objectif.

Pour maintenir l'Élan

L'élan est ce dynamisme qui produit un mouvement continu vers l'avant. Lorsque nous parlons d'élan pour une institution, cela signifie que les gens sont prêts à continuer, à changer et à progresser en raison d'un succès récent.

En tant que leader, vous devez prendre en compte les élans de succès survenus au sein de l'institution avant son arrivée. Comment pouvez-vous les utiliser et les maximiser?

Il faut aussi réfléchir aux moyens que vous allez utiliser pour transformer les succès présents en élan. Comment pouvez-vous utiliser un succès récent pour encourager les gens à faire un autre effort?

Il ne faut jamais croire que l'élan est une fin en soi. Il ne suffit pas de s'en servir ; il faut l'orienter pour en tirer de nouveaux succès. Planifiez soigneusement durant des heures un moyen pour guider et encourager les autres au moyen de cet élan, sans omettre de célébrer et de marquer les moments de réussites avec reconnaissance envers les artisans de ces succès.

Quels sont les facteurs de motivation de vos collaborateurs? Qu'est-ce qui leur donne un sentiment d'élan?

Supprimez les facteurs démotivants. Qu'est-ce qui limite leurs attentes et étouffe l'enthousiasme? Quelles sont les obstacles les empêchant de croire qu'ils peuvent réussir?

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour modifier leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

- (1) Les institutions doivent modifier leurs objectifs, leur stratégie et leurs actions pour répondre aux besoins d'un monde en mutation.
- (2) Le leader doit s'assurer qu'il y a un avenir pour l'institution en la préparant pour cet avenir.
- (3) Les gens ne sont pas convaincus de la faisabilité d'un plan à moins qu'ils fassent confiance au leader.
- (4) Un bon leader aide les gens à embrasser le changement en obtenant les meilleurs résultats avec le moins de dommages possible.
- (5) Un objectif grandiose et juste inspire, motive et unit l'institution.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Leçon 13

Pour préparer des leaders

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs réalisés par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Tous les étudiants doivent pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse en quelques minutes. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement en vue de stimuler la compréhension de tous.

Apprendre à diriger des leaders

L'influence de certains leaders se base exclusivement sur le charisme personnel. Ces leaders contrôlent personnellement tout le fonctionnement de leur institution sans mettre en place une structure de leadership solide capable de faire émerger d'autres leaders pour soutenir et faire progresser une vision commune. On a parfois l'impression que ces leaders sont forts du fait qu'ils exercent une influence considérable sur l'institution ; toutefois, cette situation est généralement le principal obstacle au progrès de l'organisation.

Aucune institution ne peut s'améliorer si ses leaders ne se développent pas.

Une institution atteint ses limites lorsque les dirigeants atteignent les leurs. L'institution peut repousser ces limites jusqu'à ce que les dirigeants trouvent les moyens pour se développer.

Un jeune leader devint chef suprême d'une nation. Il voulait exercer un pouvoir absolu libre de toute opposition. Pour apprendre comment faire, il rendit visite à un ancien dictateur d'une nation. Il lui demanda: «Comment avez-vous procéder pour conserver le pouvoir?» Comme ils marchaient dans un champ où poussaient des mauvaises herbes, le vieux dictateur ne cessait de plier au moyen d'une canne les herbes qui dépassaient les autres en hauteur. Après quelques minutes d'observation, le jeune leader lui dit: «Je comprends.»

Certains dirigeants refusent de collaborer avec ceux qui ont l'âme et la force d'un leader. Ils ne veulent dans leur rang que des gens qui obéissent aux ordres. Ils créent un environnement hostile au développement des nouveaux leaders. Il n'y a qu'un leader et des subalternes. L'institution n'introduit pas des départements ni des programmes qui nécessiteraient des leaders supplémentaires. Les jeunes qui ont de solides aptitudes en leadership abandonnent généralement ces institutions pour trouver d'autres terrains plus accueillants.

L'émergence des nouveaux leaders se révèle nécessaire pour une double raisons: (1) la préparation des futures postes de leadership et (2) l'agrandissement de l'institution.

« Les dirigeants médiocres, égoïstes et accros à la gloire du pouvoir ont peur de perdre leur position. Pour cela, ils ne sont pas disposés à consacrer du temps et de l'effort à former leurs remplaçants. »³⁸

Hérode le Grand fut proclamé roi de la Judée par les Romains. Il était un vrai tyran. N'étant pas Juif, la plupart des habitants du pays ne reconnaissaient pas sa royauté. Il était obsédé par l'idée de se faire écarter du trône. Il fit assassiner certaines de ses femmes et de ses fils qu'il soupçonnait de trahison. Il ne formait personne pour le remplacer. Après sa mort, l'un de ses fils devint roi. Incapable de bien gouverner, il fut destitué par les Romains qui établirent un gouverneur sur la Judée, lequel n'a jamais eu un autre roi.

Un succès à court terme sans successeur est un échec à long terme. Si une institution ne survie pas après le départ du leader principal, ce dernier n'avait pas rempli correctement sa responsabilité.

La préparation personnelle au leadership se réalise non seulement en aidant le leader principal, mais aussi en servant comme leader. Le leader principal doit être disposé à s'entourer de leaders en développement au sein de l'institution. Les leaders qui ont des idées, prennent des mesures et des décisions.

L'interrogation à considérer par le responsable n'est pas "Comment puis-je moi-même accomplir ce qui est correct ?", mais "Que dois-je faire pour que ce qui est correct s'accomplisse toujours ?"

- Florence Nightingale

Le développement des nouveaux leaders est également profitable à la croissance de l'institution. Sans une politique de multiplication de leaders, aucune institution ne saurait établir de nouvelles filiales, ni introduire de nouveaux programmes, ni s'étendre géographiquement.

Il est important de créer des opportunités à l'intention des leaders potentiels. Une institution qui s'articule uniquement autour d'une poignée de postes de commande, sans en rajouter d'autres, ne pourra progresser ni conserver les leaders potentiels. Par exemple, les membres d'une église active sont de plus en plus impliqués et désirent prendre part à de nouveaux ministères. S'ils n'obtiennent pas la permission de diriger, cette église ne grandira pas comme elle le devrait.

Le fait de ne pas encourager davantage l'émergence de leaders imposera au leader principal la lourde tâche de prendre toutes les décisions majeures et significatives. Et puisque cette personne est limitée, elle ne pourra jamais satisfaire toute l'institution par ses actions.

Moïse était le nouveau leader d'Israël après la sortie du peuple en Egypte. Le peuple se présentait devant lui pour régler leurs différends. Les conflits à résoudre étaient, de toute

³⁸ Blanchard, *The Servant Leader*, 18.

évidence, innombrables, car ce peuple nombreux ne disposait encore ni lois, ni règlements juridiques ni exemples à suivre. Jethro visita Moïse et vit qu'il passa une journée entière à résoudre des conflits. Jethro lui conseilla de nommer des juges à différents niveaux capables de se prononcer sur la plupart des cas. Cette décision permit à Moïse de déléguer une partie de son autorité à d'autres leaders.

Le leader dont l'attention exclusive consiste à augmenter sa cote de popularité auprès de ses subalternes est généralement privé d'un vrai soutien pour son leadership.

Il est toujours possible pour une institution de trouver de nouveaux supporteurs par l'attraction et le développement des leaders.

Le développement des leaders n'est pas la seule responsabilité du dirigeant principal; chaque leader de l'institution, à tous les niveaux, devrait participer au développement des gens de son cercle immédiat par le mentorat et le partage des responsabilités.

► Pourquoi une institution en pleine croissance a-t-elle besoin de beaucoup de leaders ?

Pour identifier les leaders potentiels

La sélection des leaders potentiels est la décision la plus importante du leader principal. Le processus de sélection doit être soigneux et détaillé.

Quelques caractéristiques à rechercher chez les leaders potentiels: la sagesse, l'optimisme, la volonté d'assumer la responsabilité, le courage, la créativité, la souplesse et l'altruisme.

Mon meilleur ami est
celui qui fait ressortir
le meilleur en moi.
- Henry Ford

Selon Maxwell, les leaders potentiels présentent les traits suivants: ils sont influents et ambitieux ; ils sont également des catalyseurs, des passionnés du relationnel, des rassembleurs, des valorisateurs, et des « finisseurs ».³⁹ Il ne suffit pas de recruter des individus dépourvus de faiblesses fatales; il faut aussi chercher ceux disposant de forces spéciales.

Recrutez des personnes faisant déjà preuve de motivation. Ne prétendez pas que vous trouverez le moyen de changer une personne démotivée.

Recrutez l'individu sur la base du caractère plutôt que de la compétence. Celle-ci peut s'améliorer, mais rien n'indique que c'est aussi possible pour le caractère. Le développement du caractère est l'un des objectifs du ministère chrétien. Il faut donc éviter d'élever au rang de leader toute personne au caractère est reprochable. Étant le premier devant mettre en pratique les valeurs de l'institution, le leader doit recruter des gens qui en font autant.

► Expliquez comment vous reconnaissez un leader potentiel.

³⁹ Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions*, 262-266.

Pour attirer les leaders potentiels

Les dirigeants ont tendance à attirer des leaders selon leur ressemblance et qui partagent leur vision. Cependant, un leader équilibré ayant une vision claire peut s'attirer des leaders possédant des capacités complémentaires qui veulent évoluer avec lui. Beaucoup de leaders ont désespérément besoin d'aide, mais ils sont incapables d'attirer ce soutien tant désiré par manque de stratégie, de vision et d'un plan pour le mettre à profit.

Le caractère du leader et son mode opératoire déterminent la qualité des personnes attirées. La compétence et le succès d'un leader attirent d'autres dirigeants déterminés à greffer leurs capacités au sien pour réussir.

Les leaders potentiels suivent le dirigeant qu'ils jugent capable de les conduire à la réussite. Ces leaders sont attirés par une vision grandiose, par de grands objectifs et par la possibilité de se former.

Instructions pour développer des leaders

(1) Considérez l'orientation de votre institution.

Quels sont les besoins majeurs de l'institution? Entamez le processus de développement des leaders pour satisfaire ces besoins. Quels sont les domaines potentiels de croissance de votre institution? Commencez à développer des leaders pour diriger cette croissance.

(2) Faites du développement des leaders une priorité élevée.

Les individus sont les plus précieuses ressources d'une institution. Une organisation peut avoir des bâtiments et beaucoup de ressources matérielles et être inefficace en raison d'une carence de leaders potentiels engagés.

(3) Créez un environnement propice à la croissance des leaders.

Donnez aux gens la liberté de prendre des initiatives et des décisions. Les gens seront créatifs s'ils pensent en avoir obtenu la permission. Ceux qui ne sont pas soutenus et encadrés, renoncent à leurs objectifs ou abandonnent l'institution pour aller ailleurs. Pour qu'il y ait un vrai encadrement, il faut définir les rôles, préciser la finalité (le succès) et fournir les outils nécessaires.

De nouveaux leaders se développent par le biais des programmes et des projets neufs, ainsi que de nouveaux domaines d'activités ou de nouvelles filiales. Parfois, une institution doit initier quelque chose de nouveau afin de créer une possibilité pour un leader potentiel.

(4) Aidez les personnes que vous dirigez à s'impliquer au-delà de leur position.

Le détenteur d'un poste peut assimiler sa fonction au fait unique d'assumer une série de responsabilités spécifiques et croire que son influence se limite à ses attributions. En réalité, il est possible d'étendre son influence au-delà de ses attributions en

- Anticipant les attentes connexes à son domaine
- Identifiant et en apportant des éléments de solutions aux problèmes non connexes à ses attributions
- Se familiarisant avec les autres collaborateurs par l'encouragement et l'entraide
- En manifestant une attitude compréhensive et secourable aux inquiétudes de ses supérieurs.

Le leader principal n'a pas à lui seul l'obligation de former d'autres leaders. Il revient à tous les leaders de l'institution d'investir dans le développement des autres leaders potentiels.

(5) Planifiez les opportunités de croissance pour les leaders potentiels.

Les sessions de formation diverses, l'observation des travaux des autres leaders réussis, ainsi que des conversations avec ces leaders sont des occasions qui favorisent la croissance. Il ne faut pas croire que vous pouvez prendre en charge toute la formation. Invitez des experts évoluant en dehors de votre domaine pour enrichir les séances de formation.

Un mauvais exemple...

Diotrèphe était un leader au sein d'une église locale qui voulait être le seul chef de son assemblée. Il s'opposait ouvertement à toute forme de gratitude à l'endroit des apôtres (3 Jean 1: 9), et interdisait aux fidèles d'accueillir les messagers envoyés par les apôtres, allant même jusqu'à expulsé les récalcitrants de l'église.

Un leader hautain et émotionnellement instable craint toujours le fait que ses ouailles ne soient influencées par d'autres, s'efforçant de les priver des enseignements et des influences qui pourraient bien leur être profitables. Ce genre de leader peut même se rebeller contre Dieu en rejetant une autorité humaine approuvée par Dieu.

L'avantage des opportunités de formation

Pour un nouveau leader motivé, une opportunité de formation est une récompense et un privilège. Certains leaders potentiels peuvent même se faire recruter pour participer à une formation de haute qualité. Les « expériences de croissance » sont encore plus précieuses si leur leader y participe avec eux et les guide dans l'application de ce qu'ils apprennent.

L'objection la plus courante d'un leader potentiel lorsque vous essayez de le recruter pour une nouvelle responsabilité est la suivante : « je ne sais pas comment faire. » Ou « Je ne sais pas si je peux le faire. » Un leader potentiel est toujours motivé à se former.

John Maxwell a donné ces étapes pour obtenir un nouveau leader:

1. Trouvez des preuves qu'ils veulent grandir.
2. Identifiez leurs forces.
3. Accroissez leur confiance.

4. Donner leur un endroit pour pratiquer.
5. Entraînez-les pour qu'ils s'améliorent.
6. Continuez à renforcer leurs responsabilités.⁴⁰

(6) Mettez l'accent sur ceux qui ont le plus de potentiel.

Jésus n'a pas accordé la même quantité de temps à tous ses disciples. Nous n'affirmons pas que certaines personnes aient plus de valeur que d'autres. Chaque individu est créé à l'image de Dieu et possède donc une valeur infinie. Cependant, pour la formation au leadership, tout le monde n'a pas le même potentiel. Si nous prenons du temps pour former ceux qui ont le plus de potentiel, nous bénirons davantage de gens que si nous avons consacré ce temps à la formation d'un grand nombre tout en négligeant les vrais aspirant au leadership. Une formation productive doit être sélective.

Rappelez-vous du «Principe de Pareto» dans la leçon sur les priorités. 20% du personnel accomplit 80% des résultats. Aidez ce 20% à être encore plus productif.

Certains leaders sont satisfaits quand ils sont suivis par une multitude. Mais il est préférable de réussir par le biais d'un mentorat réussi, semblable au rôle parental. Les dirigeants qui multiplient des adeptes au lieu des leaders se concentrent sur les faiblesses des gens au lieu de leurs forces et passent la plupart de leur temps avec les 80% inférieurs. Ils ont tendance à s'attendre à peu d'engagement de la part des gens. Ils ont tendance à développer des ministères uniformes pour tous, et passer du temps avec les couches inférieures au lieu des plus élevées.

John Maxwell prodigue ce conseil: «N'envoyez pas vos canards à l'école des aigles.»

► Dans le cadre de ce sujet, qu'est-ce qu'il voulait dire à votre avis?

(7) Aidez les gens à devenir des finisseurs.

Vous pouvez apprendre les gens à terminer des projets si vous leur montrez une vue d'ensemble, leur donnez des responsabilités, les aidez à respecter les échéances, leur fournissez un partenaire de travail et les récompensez une fois le travail est terminé.⁴¹

(8) Accordez aux gens les meilleures opportunités de succès, mais ne faites pas le travail à leur place.

Les dirigeants commettent de nombreuses erreurs dans leur rapport avec ceux qui échouent une tâche. Le leader ne doit pas rater l'occasion d'équiper et de fournir un environnement convenable à ses collaborateurs. Il ne doit pas faire ce qu'ils peuvent faire pour eux-mêmes ni continuer à les supporter après avoir su qu'ils n'accompliront pas leur devoir; c'est comme parier de l'argent sur un mauvais gagnant.

⁴⁰ Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions*, 269-273.

⁴¹ Maxwell, *Great Leaders Ask Great Questions*, 185.

(9) Aidez-les à se fixer des objectifs spécifiques.

Le fait d'être en charge d'un champ assez vaste sans avoir des objectifs spécifiques tend à paralyser l'action. Une personne sans objectifs précis va tout simplement essayer de gérer les choses et d'éviter les problèmes. Il lui faut donc description de tâche assez brève, ne comportant que 4 à 6 attributions spécifiques.

(10) Gardez-les concentrer sur l'objectif final.

Les grands objectifs qui sont convaincants nécessitent de grands efforts et des engagements solides. L'objectif final d'un leader compétent, attirera d'autres dirigeants.

► Laquelle des méthodes de développement ci-dessus ont été appliquées pour vous? La souhaitez-vous l'avoir été pour votre formation? Pourquoi?

Il n'est pas rare le fait qu'un leader potentiel ignore ses propres capacités. Au temps de Gédéon, Israël était assujettie au royaume de Madian qui ravageait le pays chaque année au temps de la moisson, emportant les récoltes du pays. Ces ennemis volaient, tuaient et kidnappaient à volonté sans aucune résistance de la part d'Israël.

Gédéon reçu la visite d'un ange alors qu'il se préparait à cacher ses récoltes avant l'intervention des ennemis. Il n'avait pas de plan pour résoudre le problème ni de volonté d'être un libérateur. Il voulait simplement survivre.

L'ange le salua en disant : «L'Éternel est avec toi, vaillant héros!» (Juges 6:12). Il se pourrait bien que Gédéon ait été confus par cette salutation. La prise de connaissance de sa mission future qui consiste à libérer le peuple ne suffisait pas pour le convaincre de ses potentiels. Et pour récuser la mission, Gédéon a mis en avant l'insignifiance de sa famille au sein de la tribu et sa condition de subalterne au sein de sa famille.

L'appel de Dieu s'adresse souvent à ceux qui s'y attendent le moins. Dans certains cas, la capacité à diriger se manifeste après une réponse positive à l'appel divin. Mais Dieu accorde toujours les capacités nécessaires à l'accomplissement de sa vocation.

Le mentorat

Le mentorat est une forme de formation identifiable aux critères suivants :

- L'engagement d'un maître à former un novice qui, généralement, est plus jeune que son formateur (ce rapport d'âge n'est pas obligatoire).
- L'assistance du maître en matière de temps et d'attention dirigée à l'endroit d'un seul individu étudiant au lieu d'un groupe.
- L'existence d'une relation transcendant le cadre professionnel entre le mentor et l'étudiant: l'étudiant respecte le mentor et s'engage à suivre son exemple ; le mentor, de son côté, désire la réussite de l'étudiant. Cette relation peut se muter en une

solide amitié qui dure toute la vie, où l'étudiant peut même attribuer son succès à cette relation.

Dans le cadre d'un mentorat, l'étudiant n'acquiert pas uniquement des compétences, mais aussi des attitudes et des priorités valorisées par le mentor pour finir par se conformer à un standard de qualité et saisir le rapport du sujet étudié aux autres aspects de la vie.

Durant la période de formation, le mentor et l'étudiant ne se contentent pas d'étudier les mécanismes de réalisation d'une tâche particulière ; ils s'engagent aussi à la réaliser en commun. Au début, l'étudiant ne fait qu'observer le mentor, puis il se voit assumer peu à peu des responsabilités. Après quelques temps, il réalise la tâche entière sous la supervision de son mentor. Ce dernier ne limite pas sa formation à un manuel, il veille à ce que son enseignement soit adapté aux besoins de l'étudiant.

À mesure que l'étudiant grandisse en connaissance et en maturité, le mentor l'évalue et l'aide à s'améliorer. Les mentors priorisent les critiques positives exprimant leur confiance en la capacité de l'étudiant qui se perfectionne et qui doit, pour son avantage, adopter une attitude d'humilité pour apprendre et éviter l'orgueil intellectuel et tout faux sentiment de réussite.

Le mentorat nécessite une période de temps dont la longueur dépend du volume du savoir à connaître et à appliquer, de la diversité des situations auxquelles l'étudiant doit se préparer et du niveau de caractère à développer. Pour de simples tâches, le mentorat peut durer seulement quelques jours ; pour une position importante, il peut prendre des années.

Il est possible qu'une personne soit encadrée par plusieurs individus, apprenant des compétences variées de chacun d'entre eux. Dans ce cas, l'étudiant sera façonné par les attitudes et les modes de vie de plusieurs personnes au lieu d'une seule. L'étudiant devra trouver sa propre façon pour équilibrer les aspects de sa vie et de son travail.

Le mentorat se rapproche du discipulat pratiqué par Jésus et des rabbins juifs. Être disciple d'un rabbin impliquait que l'étudiant apprenait non seulement le savoir, mais aussi le caractère et le mode de vie de son enseignant.

L'apôtre Paul a appliqué une forme de mentorat lorsqu'il a recruté de jeunes hommes pour l'accompagner dans ses voyages missionnaires avant qu'il les nommât à la tête d'une église. En raison de la relation de mentorat, Paul considérait Timothée comme son propre fils.

Une forme de mentorat est importante pour le développement d'un leader. Il peut apprendre beaucoup par l'étude personnelle, l'observation des autres, ou de divers enseignants, mais le mentorat le prépare de façon unique pour réussir dans le ministère.

Questions pour le développement continu des leaders

Un dirigeant devrait poser ces questions aux leaders qu'il supervise en vue de mieux les accompagner. Toutes ces questions peuvent être utilisées au cours d'une réunion. Certains peuvent évoquées au cours d'une conversation formelle ou informelle. Il ne faut pas en faire mention juste une fois, mais de temps en temps et régulièrement.

- Quelles sont les valeurs de notre organisation?
- Comment prenez-vous soin de vos clients ? Quels sont leurs besoins? Quels sont vos plans pour les aider?
- Qui fait partie de l'équipe que vous dirigez? Est-ce que leurs cœurs et leurs esprits y sont engagés?
- Quel est votre plan quinquennal? Votre équipe en est-elle au courant ?
- Quelles sont les caractéristiques que vous recherchez chez un candidat à un poste de leadership (ou pour ajouter à l'équipe)?
- Quels sont vos objectifs pour ____? (Personne ou programme)
- Qu'est-ce que vous évaluez? Est-ce le plus important? Comment évaluer les vraies priorités? Que pouvez-vous faire pour améliorer ce qui est évalué?
- Que faites-vous pour vous développer? Pour développer ____? (Personne ou programme)
- Comment voulez-vous que l'avenir soit différent d'aujourd'hui? Vos gens veulent-ils la même chose? Les avez-vous expliqués pourquoi? Savent-ils comment s'y prendre pour y arriver et s'engager?
- Êtes-vous trop occupé? Qui peut vous aider? Quelles tâches pouvez-vous déléguer?
- Dites-moi ce que _____ (personne) fait pour _____ (l'institution ou le programme). (Demandez au leader local d'honorer les membres de son équipe lors de leur audition.)

Discussion pour conclure

Que la classe lise, analyse et discute la citation suivante.

«Une institution caractérisée par une culture de faible confiance, une gestion stricte, une posture arrogante, le protectionnisme, le cynisme, la concurrence et l'opposition ne peut aisément rivaliser à la rapidité, la qualité et l'innovation de ces institutions à travers le monde qui développent les aptitudes de leurs membres. Il est possible d'acheter la force de travail de quelqu'un, mais pas son cœur, son âme et son esprit. Et dans la réalité concurrentielle du marché mondial contemporain, ce ne sont pas seulement les institutions où les gens investissent volontairement leur formidable talent créateur, leur engagement

et leur loyauté, qui vont survivre et prospérer en tant que leaders du marché, mais aussi les institutions qui agencent leurs structures, leurs systèmes et leur mode de gestion pour maximiser les compétences de leurs employés»⁴²

Un spectateur a assisté à une compétition sportive ; il a rentré à la maison avec une photo des athlètes. Il avait un souvenir.

Un athlète a participé à une compétition sportive et a été consacré champion. Il est revenu à la maison avec un trophée.

Un vieillard se trouvait à cette même compétition pour regarder des joueurs qu'il avait entraînés pour gagner. Cet homme a un héritage.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Devoirs

Dix conseils sont donnés dans la section «instructions pour développer des leaders». L'étudiant doit être prêt à écrire et à expliquer sept d'entre eux au début de la prochaine séance en classe.

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

⁴² Stephen Covey, in the introduction to *Servant Leadership*, by Greenleaf.

Leçon 14

Pour franchir les frontières culturelles

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs réalisés par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Tous les étudiants doivent pouvoir écrire de mémoire les cinq phrases de synthèse en quelques minutes. Le groupe discutera par la suite les énoncés brièvement en vue de stimuler la compréhension de tous.

Introduction

Le leadership ministériel peut se métamorphoser en leadership interculturel en raison de la mission de l'Église qui consiste à évangéliser le monde. De plus, l'unité spirituelle de l'Église rend possible ce ministère interculturel.

Une personne en mission dans une autre culture est généralement considérée comme un leader en raison de sa formation et de son statut d'être le représentant d'une organisation, ou en raison d'une supériorité supposée de sa culture d'origine. De toute façon, l'étude du leadership est une obligation pour toute personne impliquée dans le ministère interculturel.

► Connaissez-vous une église locale où se côtoient des cultures différentes?

Définition de leadership interculturel

Le leadership interculturel inspire des membres de deux ou plusieurs traditions culturelles à vous soutenir dans la construction d'une communauté de confiance, à vous suivre et à être habilités par vous en vue de réaliser une vision irrésistible de la foi.⁴³

Construire une communauté de confiance

Le premier élément de cette citation à considérer est l'action de bâtir une communauté autour d'une vie commune suivie du fait d'adopter une vision appropriée à cette communauté. Si la vision est l'implantation d'une église, la communauté peut s'organiser en une équipe ministérielle avant même

La vertu suprême consiste à pratiquer ces cinq éléments en toutes circonstances : la rigueur morale, la générosité de l'âme, la sincérité, l'honnêteté et la bonté.

- Confucius

⁴³ Lingenfelter, Cross-Cultural Leadership, 117.

la formation d'une congrégation proprement dite. Et à mesure que se développe la congrégation, elle doit s'ériger en une communauté de foi dotée de toutes les caractéristiques de la vie ecclésiale. Pour y arriver, l'équipe doit prioriser cette forme de communion qui est plus que nécessaire lorsque les membres de l'équipe sont de nationalité différente, afin de faciliter l'élimination de toute forme de mentalité discriminatoire.

Comment développer la confiance? Il faut d'abord en avoir l'intention et une certaine flexion des «muscles de confiance» supportant le poids des relations humaines. Ce qui implique le devoir de construire des relations en gérant les risques et les égarements inévitables avec amour et en toute honnêteté. L'absence de ces derniers éléments dans une relation est l'indicateur du caractère superficiel et peu crédible de cette relation.

► Pourquoi faut-il inspirer de la confiance aux autres?

Que signifie « inspirer » ? Il ne s'agit pas uniquement du fait d'exciter des sentiments positifs, mais aussi de transmettre quelque chose qui transforme les attitudes et motive les actions. Ce qui influe évidemment sur le contenu des croyances et celui de la morale.

Une vision irrésistible de la foi

Dans le cadre du leadership ministériel, cette vision irrésistible inclut l'évangile, la sanctification, l'Église et l'évangélisation. Il faut toujours éviter d'enseigner ces concepts en se référant à sa propre culture.

Pourquoi le mot *irrésistible* est-il employé ici? Les constituants de la vision précités découlent tous d'un mandat biblique qui interpelle l'engagement du chrétien.

Une mission d'orientation

Le leader doit modeler la vie de la communauté en partant d'un cercle intime formé de personnes engagées pour étendre progressivement la vision aux autres. Il doit participer à la formation du groupe qui a pour mission de démontrer ce à quoi la vision ressemble dans la vie réelle.

Un appel à suivre

Le leader invite les autres à suivre la vision par le biais des relations personnelles, le mentorat des individus et d'autres formes d'enseignement, et encourage les différents acteurs à accomplir correctement leur mission.

Une mission de soutien

Le leader procède au partage de responsabilités en acceptant de courir les risques, permettant la créativité et créant des opportunités.

► Que pensez-vous de cette approche du leadership? Quelles en sont les forces? Quelles en sont les faiblesses?

Les visions culturelles de la promotion

Dans certaines cultures, la promotion à un poste de leadership se fait seulement après des années de dévouement fidèle passées à un poste inférieur. Les dirigeants d'une certaine culture déclarent avoir besoin d'observer les leaders potentiels pendant dix ans. Dans ces cultures, il est très difficile de gravir les échelons en étant nouveau. Les missionnaires sont parfois frustrés lorsqu'ils veulent conserver un poste qui exige une capacité spéciale, alors que les leaders locaux veulent y placer quelqu'un qui a fait preuve de fidélité pendant des années sans tenir compte du paramètre de compétence.

Arnold avait travaillé comme missionnaire pendant des années dans une culture où un traducteur était juste une personne exerçant sa profession. Arnold cherchait constamment à trouver le traducteur le plus habile, même s'il ne connaissait pas la personne auparavant. Peu après, Arnold devait travailler dans une culture où le poste de traducteur était fortement valorisé au sein de l'institution. Les dirigeants n'acceptaient pas un traducteur s'il n'était pas un membre fidèle de l'église. Parfois, lorsqu'il prêchait, Arnold devait se faire assister par un traducteur peu efficace, tandis qu'un meilleur traducteur était assis dans la congrégation.

Certaines cultures valorisent l'âge et l'expérience plus que l'éducation et le talent. Les missionnaires aiment former des jeunes ambitieux, ouverts au changement et plus faciles à former que les personnes âgées. Cependant, dans la plupart des cultures, les églises résistent au leadership juvénile, lequel paraît être un manque de respect au regard des dirigeants plus âgés. Pour cela, les jeunes leaders doivent être patients, serviables et sensibles aux préoccupations des leaders plus âgés. Les anciens dirigeants devraient accepter d'accorder plus de responsabilité aux plus jeunes pour favoriser le développement du leadership au sein de l'équipe.

► Comment assurer la formation des jeunes leaders sans empiéter sur l'âge et l'expérience des anciens?

Les visions culturelles des postes de direction

Comment procède-t-on à la sélection d'un leader? Comment le leader garde-t-il sa position? Il existe deux types conceptions sur le statut d'un chef.

Selon le premier point de vue, l'obtention d'un poste de direction dépend des capacités et du caractère individuels, et se fait par élection. L'excellente gestion du leader assure la continuité de son leadership. Il ne dispose pas d'une autorité absolue puisqu'il est redevable au groupe qu'il dirige. S'il est frappé d'une pathologie l'empêchant de diriger convenablement, il doit démissionner. S'il est à court de solutions face aux défis rencontrés, il sera remplacé par un autre élu. S'il est accusé de fraude ou d'incontinence, il perd automatiquement sa position de leader, notamment pour une institution chrétienne.

Dans d'autres cultures, le leader obtient le poste en raison de sa contribution de longue durée au sein de l'institution et de sa loyauté. Il est nommé par les autorités compétentes. S'il y a élection, celle-ci n'est qu'une pure formalité; les gens votent la personne approuvée par les autorités. Cet individu détient finalement une autorité quasi-absolue. Il arrive qu'il n'écoute pas les conseils. Il se pourrait que la longévité de son administration n'ait aucun lien à la qualité de sa gestion. Ces types de leaders ne rendent compte à personne ni s'attendent à répondre de leurs actes. Ils ne démissionnent pas même lorsqu'ils sont impliqués dans des scandales. Et lorsque la vieillesse ou la maladie les rend inaptes à diriger, ils continueront à garder le poste, même s'ils assument rarement leurs responsabilités. Leurs partisans ne le relèveront pas de leurs fonctions à moins que la situation ne soit ingérable (cas de discrédit total). Dans ces cultures, le transfert du pouvoir ne se fait pas pacifiquement quand ce transfert ne concerne l'héritier du leader. Et lorsque la communauté décide de destituer ces leaders, il peut en découler des accusations, de l'opposition, des actions en justice, des conflits publics et des divisions au sein de l'institution. Pour un leader du gouvernement, le transfert peut provoquer des assassinats, des révoltes ou des poursuites criminelles. Malheureusement, de nombreuses institutions chrétiennes ont tendance à suivre l'exemple de leur culture, causant ainsi de graves dommages à leur témoignage en tant que partisans de Christ.

François a été le pasteur d'une église pendant des années. Dans sa vieillesse, sa santé se dégradait énormément. Laissant l'église sous la direction de trois autres pasteurs, il déménagea dans une autre ville tout en gardant le poste de pasteur principal sans pouvoir assister aux cultes régulièrement.

Anne était le souverain sacrificateur en Judée. Après sa démission, ce fut, Caïphe, son gendre qui obtint le poste. Mais Anne continuait à être la plus haute autorité religieuse du pays sans pourtant occuper un poste officiel. Lorsque Jésus fut arrêté, les soldats le conduisirent d'abord à Anne, mais pas à Caïphe. (Jean 18: 12-13, 24)

Les missionnaires d'une autre culture ont parfois du mal à saisir le mécanisme de régulation de l'autorité de leur culture d'accueil. Ils ne parviennent pas à comprendre pourquoi quelqu'un garde une position d'autorité en dépit de son incapacité à faire le travail, ni pourquoi les conseils d'administration et les comités ne suivent que les ordres du chef de file.

Un leader qui sert dans une autre culture doit prendre le temps d'apprendre le mécanisme de prise de décisions de cette culture. Parfois, l'aval de la majorité ne suffit pas pour passer au vote. Le vote implique que toutes les opinions ont la même valeur ; mais cette vision des choses est rarement partagée. L'influence de certaines personnes pèse tellement sur l'ensemble de l'institution que leurs préoccupations doivent être prises en compte avant toute tentative de prise de décision par l'institution.

Le pouvoir, une relation de distance

Dans certaines cultures, il est normal pour les leaders d'établir des relations avec les acteurs de tous les niveaux au sein de leur institution. Il est normal pour le patron d'une usine de visiter les différents départements en vue de rencontrer ses ouvriers et mettre des noms sur leurs visages. Un leader peut participer au déchargement d'un camion ou nettoyage d'un bâtiment.

Mais dans d'autres cultures, une certaine distance s'impose entre le leader et la plupart des gens de l'institution. Ils ne s'attendent pas à lui parler directement ni à ce qu'il prenne part à des travaux manuels. Lorsque le leader leur adresse la parole, ils peuvent en ressentir de la satisfaction ou être inconfortables par cette occasion.

Duane Elmer a été président d'une école biblique dans un pays étranger. Un samedi après-midi, voyant que le gazon avait besoin d'être tondu, il le tondit lui-même. Il pensa que cette action et sa volonté de travailler modèleraient l'humilité des collaborateurs et impressionneraient les observateurs. Mais la nouvelle déconcerta les étudiants et ses collaborateurs qui lui firent savoir que son action sous-entendait que la structure d'autorité de l'école était si faible qu'il ne pouvait demander à un employé de tondre le gazon. La réalisation de cette tâche servile, disent-ils, rapetissait l'institution. Pour calmer les tensions, Elmer essaya de rester à l'écart des travaux manuels et faire preuve d'autorité pendant que chacun remplissait sa fonction respective.

On avait embauché deux cuisinières pour préparer les repas d'un groupe de missionnaires américains. Alors que ces missionnaires s'étaient attablés, ils invitèrent avec insistance les cuisinières à dîner en leur compagnie. Vu qu'ils persistaient dans leur demande, elles acceptèrent de s'asseoir, mais on pouvait clairement voir qu'elles étaient mal à l'aise. Elles ne goutaient presque rien et attendaient simplement le moment de se retirer.

Les leaders chrétiens travaillant dans une autre culture doivent soigneusement mettre en pratique les principes chrétiens. Nous savons parfaitement que le système de hiérarchisation sociale en vigueur dans le monde n'a pas sa place à l'église (Galates 3:28). Pour cela, il faut combattre le favoritisme sous toutes ses formes (James 2: 1-4). Jésus a démontré que le leader doit être prêt à servir, et à servir l'inserviable (Jean 13: 14-16). Il était un homme à surprises pour ses contemporains de par son refus de se conformer au modèle de hiérarchisation sociale de son temps (Jn 4: 9, Luc 18: 15-16).

Les missionnaires doivent être un exemple d'amour et de respect pour tous et faire preuve de volonté de servir. Cependant, ils doivent sympathiser aux préoccupations légitimes des gens de cette culture, démontrant qu'ils n'ont pas l'intention de déprécier leurs coutumes ni d'encourager le désordre.

Moïse avait l'occasion de devenir le dirigeant de la nation la plus puissante du monde à l'époque (l'Égypte). Mais il préféra de s'identifier à un peuple asservi (Hébreux 11:25). Lorsqu'il prenait cette décision, il ignorait que Dieu ferait de lui l'un des plus grands leaders

de tous les temps ; le leader qui allait libérer cette nation de l'esclavage, la conduire à travers un territoire hostile et à des victoires militaires pendant 40 ans, la doter d'un système de lois qui influencerait l'ensemble du monde occidental. Il avait instauré également une forme de culte qui allait durer des siècles pour préparer l'homme au Christianisme.

La première décision majeure de Moïse fut de s'identifier au peuple de Dieu, rejetant ainsi les faux cultes et les plaisirs impurs de l'Égypte. Moïse n'aurait jamais connu les merveilles du plan divin, s'il avait choisi la mauvaise voie.

Moïse a appris de nombreuses leçons. Il a appris à écouter Dieu avant de se faire écouter par les gens. Bien qu'il fût grand, il était humble à cause de sa dépendance à Dieu. Son désir de le connaître (Exode 33:18) l'a rendu apte à parler pour Dieu. Il croyait fermement que le peuple ne pouvait rien faire sans la présence de Dieu (Exode 33:15) et savait que le succès ne valait rien sans la joie cette présence. Il savait que son leadership n'avait pas le but de se glorifier lui-même.

Moïse aimait les gens qu'il dirigeait. À un moment donné, Dieu manifestait le désir de détruire le peuple à cause de son péché. Et il proposa de faire de Moïse le leader d'une autre nation. Mais Moïse partagea son désir d'être jugé à la place du peuple au lieu d'être un grand leader émergeant de leur disparition (Exode 32:32). Un leader capable de tourner aisément le dos à ceux qu'il dirige n'a pas les sentiments qui habitaient Moïse.

Les objectifs individuels et les récompenses

Pour les américains, les récompenses individuelles et les gratifications sont les meilleurs incitatifs puisqu'elles s'obtiennent uniquement par l'effort personnel. Par contre, d'autres cultures mettent l'accent sur la réussite collectif et croient que les récompenses reviennent au groupe. Ces cultures développent une certaine méfiance vis-à-vis des individualistes et peuvent même s'opposer à ceux voulant atteindre des objectifs égoïstes. L'idée de récompenser les réalisations individuelles est une aberration dans ces cultures.

Un dicton japonais dit : « Le clou non enfoncé subit la colère du marteau ». En d'autres termes, il est mieux d'attirer l'attention sur le groupe dans lequel on évolue que sur soi-même.

Un leader qui travaille dans une autre culture doit connaître la philosophie de cette culture en rapport aux objectifs et aux récompenses. Il se pourrait bien que cette culture préfère l'attribution des récompenses aux groupes qui sont à même d'atteindre les objectifs comme une équipe.

Éviter la conquête culturelle

Les premiers contacts de nombreuses cultures au message de l'Évangile ont été de véritables chocs. L'Évangile a été présenté à ces cultures comme le message d'une culture supérieure, et les messagers ont omis de décanter les détails de leur culture du message

prêché. Aux yeux de nombreux convertis, l'acceptation du message de l'Évangile est une forme d'acculturation.

L'expression '*conquête culturelle*' est très significative. La conquête culturelle n'est pas un simple emprunt d'éléments à une autre culture. Elle se réalise lorsque les natifs d'une culture sont convaincus de la supériorité d'une autre culture et essaient de l'imiter. Généralement, les jeunes aspirant à des rôles inexistants dans leur culture d'origine – comme le poste de traducteur-, aiment adopter des éléments de la culture étrangère tels que l'habillement, le langage et les valeurs afin qu'ils puissent travailler avec les nouveaux venus.

Dans un environnement marqué par la domination culturelle, toutes les valeurs de la culture asservie sont remises en question. Les anciennes positions de pouvoir et d'influence sont affaiblies par la culture dominante. Dans ces milieux, les jeunes sont privilégiés alors que les vieillards sont écartés. Les vieilles coutumes sont rejetées par la jeunesse qui s'intéresse très peu à l'histoire et les symboles culturels de son peuple par manque d'estime pour sa propre culture.

Les missionnaires sont parfois impuissants face à la conquête culturelle à moins qu'ils ne soient les premiers étrangers à avoir un impact sur la culture originale. Dans la plupart des endroits du monde, les échanges commerciaux avec l'étranger ont déjà entamé la conquête culturelle.

Malheureusement, de nombreux missionnaires ont participé à la conquête culturelle et l'ont même laissé s'infiltrer dans l'église.

La fonction primaire des missions chrétiennes est d'affermir les valeurs indigènes qui ne contredisent pas les valeurs de l'Église biblique. Il faut toutefois admettre que les valeurs indigènes s'effritent sous l'effet de certaines pratiques comme

- Les règlements exportés
- L'introduction et l'imitation des traditions étrangères
- Le leadership des étrangers
- Les décisions qui minimisent la réalité locale et
- L'utilisation manipulatrice de l'argent⁴⁴

Les missionnaires étrangers arrivent souvent avec des ressources financières et matérielles inaccessibles aux leaders indigènes. Pour cela, un missionnaire impliqué dans l'implantation des églises ne devrait pas être pasteur de ces églises. Lorsque le missionnaire est le premier pasteur d'une église fraîchement implantée, aucun pasteur indigène ne sera en mesure de combler le vide financier laissé par le missionnaire à son départ.

⁴⁴ The Willowbank Report: Consultation on Gospel and Culture "Lausanne Occasional Paper 2" (1978). Retrieved from <https://www.lausanne.org/content/lop/lop-2> on March 14, 2020.

Le missionnaire doit être toujours vu comme un étranger remplissant un rôle unique et temporaire. Il devrait donner une formation supplémentaire à la population locale faisant preuve de maturité spirituelle et de l'engagement et s'assurer que l'un d'entre eux devienne le pasteur de la nouvelle église.

Les pasteurs indigènes doivent être soutenus par la population locale et leur propre travail comme il convient. Si leurs soutiens financiers dépendent des étrangers, la congrégation locale n'assumera jamais sa responsabilité à leur égard et elle croira que l'église appartient à l'organisation étrangère et non à la communauté.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Devoirs

Les étudiants doivent mémoriser la définition du leadership interculturel et être en mesure de l'écrire et de l'expliquer.

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez- vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Leçon 15

Pour améliorer la performance

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs des étudiants pour les activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Les étudiants doivent écrire de mémoire et en quelques minutes les cinq phrases de synthèse. Puis la classe conduira une brève discussion sur ces énoncés en vue de stimuler la compréhension de tous.

Le tableau de bord

Lors des jeux de football professionnel, un écran géant et illuminé faisant office de tableau de bord est placé sur le terrain à l'intention des spectateurs qui aiment rester informés du progrès de leur équipe. Mais le tableau de bord est encore plus important pour l'entraîneur et les joueurs.

► Pourquoi le progrès de l'équipe intéresse-t-il l'entraîneur et les joueurs lors du match?

Le tableau de bord est nécessaire pour comprendre l'évolution du jeu, évaluer l'efficacité de la stratégie, prendre des décisions, faire des ajustements et remporter la victoire.⁴⁵

Le leader doit pouvoir exposer le «score» de l'organisation à ceux qu'il dirige ainsi qu'à ses supérieurs hiérarchiques.

De nombreuses institutions ne disposent d'aucun système d'évaluation de la performance du leader. L'opinion de chacun dépend de sa vision personnelle de la fonction d'un leader. Le leader doit être en mesure d'évaluer sa propre performance et de l'expliquer, notamment à ceux auxquels il est redevable.

Le leader doit également être en mesure d'évaluer et d'améliorer la performance des personnes qu'il dirige. Il doit le faire d'une manière qui ne les pousse pas au découragement ou qui ne diminue pas son influence.

► Quelles peuvent être les conséquences d'un reproche mal placé de la part d'un leader?

⁴⁵ Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork*, 153-155.

Pour travailler avec un conseil d'administration

Certaines institutions sont dotées d'un conseil d'administration qui en constitue le principal organe décisionnel. L'administrateur de l'institution peut ne pas être le président du conseil. Ainsi, le leader principal de l'institution (le directeur général) est responsable par devant ce conseil qui a le pouvoir ultime de traiter les contentieux dépassant les compétences de l'administration de l'institution.

Il est important que le conseil partage la vision globale et la définition de la réussite de l'institution. Certaines institutions ont connu des moments difficiles du fait que le leader et son personnel ont adopté pour l'institution une vision différente de celle du conseil.

Le directeur exécutif supervise les autres membres de l'institution qui, en général, ne reçoivent pas leurs directives directement du conseil. Le directeur exécutif est responsable de la réussite du personnel. Tout rapport de sa part sur les erreurs ou échecs des membres du personnel au conseil est une indication de son propre échec à diriger.

Le directeur exécutif dirige les opérations de l'institution et assure la gestion des ressources disponibles pour atteindre les objectifs généraux du conseil. Le conseil définit les politiques générales et les buts de l'institution.

Quel genre de décisions qu'un directeur peut-il prendre sans en parler au conseil? Cela dépend de la relation du directeur avec le conseil. Le leader faisant preuve d'efficacité dans sa fonction depuis un certain temps peut se voir investi d'un énorme pouvoir décisionnel de la part du conseil qui lui fait confiance. Mais la multiplication de mauvaises décisions a pour effet d'amplifier les inquiétudes du conseil et de le pousser à s'impliquer davantage dans les prises de décisions.

Outre les décisions aux résultats satisfaisants, le directeur augmente la confiance du conseil lorsqu'il fait preuve d'honnêteté face aux défis rencontrés, informe le conseil de tout éventuel problème pour éviter le coup de surprise et prend le temps d'écouter et de comprendre les inquiétudes du conseil.

► Pourquoi la reddition de comptes à un conseil d'administration est-elle importante pour le leader principal d'une institution?

Un mauvais exemple...

Ozias était un roi puissant qui fit prospérer Israël; il agrandit le territoire, renforça l'armée et perfectionna les méthodes de production agricole. L'influence du roi Ozias atteint son paroxysme vers la quatrième décennie de son règne de 52 ans. Il régna sur des peuples indomptables et connut le succès dans ses entreprises. Puis il se mit à ignorer les conseils.

Ozias voulut se prendre pour l'autorité absolue. Il prit la résolution de placer sous son leadership le culte du temple (2 Chroniques 26: 16-21). Ce que Dieu n'avait jamais autorisé puisque de nombreuses nations païennes pratiquaient le culte du roi divin. Alors que le roi venait de la tribu de Juda et les prêtres de la tribu de Lévi, la même personne ne pouvait

être roi et prêtre simultanément. Dans sa loi, Dieu avait formellement interdit aux rois de s'approcher de l'autel afin d'éviter d'être déifiés par le peuple.

Ozias fut frappé de la lèpre et vécut les 11 dernières années de sa vie dans une maison isolée. Il dirigeait la nation par le biais de ses représentants. Nombreux sont les leaders de renom qui ont une fin de carrière difficile en raison de comportements égoïstes qu'ils ont affichés au soir de leur vie.

La nécessité d'évaluer le rendement

Comment une personne peut-elle savoir que son travail répond aux attentes de ceux auxquels elle est redevable? Quand son travail est l'objet d'une évaluation de la part de ses personnes.

L'évaluation peut se réaliser de manière formelle et soignée, ou de manière informelle et simple. La forme d'évaluation la plus efficace et pratique se fait comme suit : un responsable indique brièvement au concerné l'aspect positif d'une tâche accomplie et l'élément à améliorer. Cette évaluation partielle ne couvre que quelques aspects de la performance certes, mais elle est efficace pour faire apprécier la qualité d'un travail et pour en corriger les erreurs.

Se regarder dans un miroir en vue d'améliorer son apparence est une activité quotidienne assez répandue. Sauriez-vous à quoi vous ressemblez sans l'aide d'un miroir? L'image que vous auriez de vous-même découlerait indubitablement de l'avis des autres. Le jugement porté sur la performance est pour notre travail ce que le miroir est au visage.

Rien ne peut remplacer des éloges justes, bien définis et sincères. Ils sont absolument gratuits certes, mais ils valent une fortune.

- Sam Walton

J'ai la ferme conviction que la rétroaction est la stratégie la plus rentable pour améliorer la performance, susciter la satisfaction et renforcer l'efficacité. De plus, elle est gratuite et facile à mettre en œuvre.⁴⁶

L'homme aime énormément les compliments. C'est un besoin humain fondamental. Se faire complimenter est une source de motivation avérée. Celui qui n'est jamais félicité pour son travail tend à se démotiver.

► Quoi d'autre peut-il arriver à un employé dont le travail n'est jamais apprécié?

⁴⁶ Ken Blanchard, *The Heart of a Leader*, 11.

La préparation du leader

Pour être à même de porter un jugement sur la performance d'autrui, il faut avoir un minimum d'humilité. Si le leader se croit parfait et irréprochable, il sera intransigeant envers ceux qui commettent des erreurs.

Le leader doit pouvoir s'évaluer, se développer et s'améliorer avec humilité. Il doit être aussi conscient de ses propres erreurs. Dans le cas contraire, il ne sera pas capable de corriger les autres.

Les leaders aiment énormément faire appliquer le principe de redevabilité. Mais il est important pour un leader d'être aussi redevable envers quelqu'un d'autre. Même s'il est le directeur général de l'institution, il est redevable envers quelqu'un d'autre. Ce dernier peut être le conseil d'administration, les alliés ou les clients de l'institution. Il doit appliquer lui-même le principe de redevabilité afin qu'il soit moralement capable d'exiger à ceux qu'il dirige de lui rendre des comptes.

Un leader est aussi redevable envers ceux travaillant pour son compte, parce qu'il est responsable de leur fournir les ressources nécessaires à leur réussite. Certains dirigeants ignorent cette réalité de reddition de comptes réciproque. Un leader doit admettre qu'il a erré quand il n'a pas donné à ses subordonnés les ressources dont ils avaient besoin pour leur travail.

Nébucadnetsar était un leader extraordinaire. Mais ses réalisations le poussèrent sur la voie de l'orgueil au point qu'il se glorifiait plutôt que d'adorer le vrai Dieu. Pour cela, Dieu le réduisit à l'état d'un animal pendant sept ans jusqu'à ce qu'il réalisât qu'il ne pouvait se mesurer à la puissance de Dieu (Daniel 4: 28-37).

Pendant ce temps de rabaissement, il vécut comme une bête de somme dans un champ, se nourrissant de plantes. Même s'il ne perdait pas le trône en raison des traditions en vigueur de cette culture orientale, il ne pouvait tout de même officier en tant que roi durant cette période.

Hérode Agrippa était en visite officielle dans une région de la Palestine qui dépendait de sa juridiction. Après son discours de circonstance, le peuple qui voulait bénéficier de ses faveurs cria pour le flatter : «Voix d'un dieu, et non d'un homme !» Hérode aurait dû se rappeler qu'il n'était qu'un mortel et que ces déclarations étaient loin d'être sincères. Il préféra au contraire accepter ces éloges. Peut-être voulait-il être un dieu en ce moment. Dieu le fit mourir immédiatement, et son corps fut rongé de vers à l'instant (Actes 12: 20-23). L'ironie était évidente pour tous : celui qui est vénéré comme un dieu est mort subitement d'une manière douloureuse et répugnante.

Les encouragements et les félicitations

Il existe diverses façons de complimenter quelqu'un pour son travail. Le fait de laisser quelqu'un faire son travail sans ingérence est une preuve de confiance. Si vous lui dictez tous ses faits et gestes, vous lui montrez que vous ne lui faites pas totalement confiance.

L'encouragement est bien plus efficace que la critique qui a un effet décourageant sur la plupart des gens. Ces derniers deviennent défensifs face aux critiques et préfèrent de justifier leur attitude au lieu de la corriger.

Certains spécialistes en leadership croient que la meilleure stratégie à utiliser pour améliorer le rendement d'un employé médiocre consiste à le féliciter pour ses réussites sans avoir à évoquer ses ratés. Il n'a pas à être complètement parfait pour vous soutirer quelques mots d'encouragements. Toute action résultant d'un sérieux effort et tout progrès dans la bonne direction peuvent être honorés. Cet employé finira par commettre moins d'erreurs pour accomplir davantage de bonnes actions.

Beaucoup de leaders commettent l'erreur fatale de souligner uniquement les erreurs. Ils ne voient pas les actions réussies puisqu'elles ne sont pas des problèmes. Avec ces leaders chasseurs de problèmes qui minimisent ses réalisations, l'ouvrier croit constamment que son travail n'est pas apprécié.

L'apôtre Paul avait écrit une épître aux croyants de Corinthe pour corriger certaines dérives à l'église, notamment celle se rapportant à l'usage des dons spirituels. Mais, considérez la façon dont l'apôtre a introduit l'épître (1 Corinthiens 1: 4-7). Il les a félicités pour la présence d'un grand nombre de dons spirituels à l'église. Maintenant imaginez la suite s'il les avait réprimandés pour leur mauvais usage des dons spirituels sans avoir au préalable présenté ce compliment. Les corinthiens auraient riposté ainsi : « Ne voit-il pas que nous avons beaucoup de dons spirituels? Ne comprend-il pas que nous avons une église solides grâce aux dons spirituels? » Paul a affirmé la force de ces croyants avant de mentionner leurs faiblesses.

► Lisez les lettres aux sept églises d'Asie en Apocalypse 2-3. Par quoi débute chaque lettre?

De par leur nature, les compliments peuvent être assortis par pair.⁴⁷ Selon Blanchard et Bowles, chaque forme de compliments a son importance, mais le second élément de chaque paire est le plus pratique.

Programmé ou spontané

Un exemple de compliment programmé serait la gratification d'un certificat, alors qu'un compliment spontané serait une récompense ou une félicitation à l'improviste.

⁴⁷ Blanchard and Bowles, *Gung Ho*, 146.

En groupe ou individuel

Après une victoire, même si l'équipe gagnante a droit à tous les honneurs, l'un de ses joueurs peut recevoir une récompense pour ses prouesses.

Général ou spécial

Un exemple de compliment général est quand on honore quelqu'un pour sa longue carrière. Le compliment est spécial lorsque, par exemple, l'employé est honoré pour un service rendu à un client.

Traditionnel ou inédit

Un bonus, un certificat ou une plaque d'honneur représenterait une forme de compliment traditionnel en général, mais un cadeau qui répond à un besoin ou qui intéresse l'individu serait considéré comme un compliment inédit.

Si les rendements d'un employé aspirant ardemment à la réussite ne sont pas satisfaisants, vous pouvez ne pas pouvoir le féliciter en toute sincérité, mais vous pouvez au moins l'encourager. Démontrez votre appréciation pour son engagement et votre confiance en sa réussite future.

► Laquelle de ces formes d'appréciation vous aimeriez avoir pour votre travail? Laquelle d'entre elles avez-vous utilisée à l'endroit des autres?

Joseph

Joseph fut vendu en esclavage par ses propres frères. Il passa ensuite des années en prison à cause d'une fausse accusation.

Loin de se laisser vaincre par l'amertume, Joseph choisit plutôt d'aider les autres. Il devint un leader en servant. Il gérait la propriété de l'homme qu'il servait (Genèse 39: 4). Plus tard, il devint le chef d'une prison.

Dieu changea la situation de Joseph en lui permettant de devenir un haut fonctionnaire en Égypte. Lorsque ses frères vinrent dans ce pays, Joseph les traita avec bonté et réalisa que Dieu avait le contrôle de sa vie (Genèse 50:20). Dieu utilisa Joseph pour sauver l'Égypte, des nations et son peuple de la famine.

Beaucoup de leaders potentiels se laissent emporter par le découragement et l'amertume en raison des injustices qu'ils ont subies. Ils ne croient pas pouvoir réussir à cause de ceux qui refusent de les aider. Joseph savait que Dieu avait le contrôle de sa vie.

La critique et la correction

Il faut toujours se rappeler que la plupart des gens sont toujours sur la défensive face aux critiques, prétextant qu'elles détruisent leur effort. Dès qu'on les critique, ils cherchent des excuses et des boucs émissaires.

Selon un vieux dicton: «Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous allez voir chaque problème comme un clou.» Certains leaders utilisent la critique comme un marteau pour corriger les problèmes en «martelant» sur quelqu'un.

Un leader doit développer une relation de confiance avec son peuple afin que ce dernier sache qu'il tient à les aider.

Avant de critiquer et même lorsqu'il critique, le leader doit démontrer son appréciation pour les qualités de la personne. Reconnaissez la valeur de son travail. Démontrez-lui que vous croyez en son amélioration et exprimez la valeur que vous accordez à votre relation avec cette personne.

La personne fautive aime connaître les sentiments du leader à son égard, et elle va chercher des indications au moment de la correction. Ce qu'elle pense que le leader ressent à son égard influe davantage sur les retombées de la correction que les informations qui sont discutées.

Dans la mesure du possible, il est préférable de décrire les conséquences de la mauvaise action sans blâmer la personne et d'assumer l'échec en tant que leader s'il le faut. Enfin, le leader doit exprimer sa confiance continuelle et ses attentes.

« Croyez, mais Vérifiez. »
- Ronald Reagan

► Exemplifiez la façon dont vous pourriez corriger quelqu'un en utilisant les instructions ci-dessus.

Lors d'un échange à finalité de corriger un mauvais comportement, essayez d'aborder un seul problème à la fois, au lieu de présenter une longue liste. Si vous faites le bilan complet de l'imperfection de la personne concernée, elle en conclura qu'elle n'a aucune valeur.

Il faut éviter d'être sarcastique et d'utiliser des mots comme «jamais» ou «toujours» pour décrire la fréquence des erreurs. Il ne faut pas ressasser les erreurs plus que le nécessaire.

Lorsqu'il s'agit d'une personne à problèmes (y compris un supérieur hiérarchique), posez-vous ces questions: Quel est son parcours dans la vie ? Que ressent-elle au sujet de ses situations ? Quelles sont ses vraies aspirations?

Les erreurs et les échecs constituent une source d'enseignement pour une équipe. Le but de l'analyse d'une erreur n'est pas de blâmer quelqu'un, mais d'en tirer des leçons. De plus, une erreur ne doit pas être utilisée comme une mauvaise note pour le fautif.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

(1) Le leader doit être en mesure d'évaluer et de corriger la performance de ceux qu'il dirige.

- (2) Le leader faisant preuve d'efficacité dans sa fonction obtient la confiance du conseil d'administration.
- (3) Se faire complimenter est une source de motivation avérée.
- (4) L'encouragement est beaucoup plus efficace que la critique.
- (5) Les erreurs et les échecs constituent une source d'enseignement pour une équipe.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de concept. Quels en sont les avantages ? Quels en sont aussi les désavantages si ce concept est négligé?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez- vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Leçon 16

L'art de parler en public

Note au moniteur

Le moniteur collectera les devoirs des étudiants pour les activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Les étudiants doivent écrire de mémoire et en quelques minutes les cinq phrases de synthèse. Puis la classe conduira une brève discussion sur ces énoncés en vue de stimuler la compréhension de tous.

Le pouvoir de la communication

« Comme des pommes d'or sur des ciselures d'argent, ainsi est une parole dite à propos » (Proverbes 25:11). En d'autres termes, une déclaration bien articulée à point nommé relève du domaine de l'art. Bien communiquer est une compétence que tout le monde peut donc développer.

L'intelligence, la confiance et les capacités d'un individu impressionnent les autres par la capacité de cet individu à communiquer.

L'efficacité dans le ministère dépend aussi de la capacité à influencer les autres par la communication. Car la plupart des ministères sont étroitement liés à la communication. La prédication, l'enseignement, la cure d'âme et l'encouragement ne peuvent s'accomplir en dehors de la communication.

La plupart des ministres de l'évangile sont de bons orateurs. Il est rare de rencontrer un leader efficace qui ne soit pas un bon orateur.

► Selon un vieil adage: « La plume est plus puissante que l'épée. » Qu'en pensez-vous de cette déclaration?

Aucune force physique ne peut contrecarrer la puissance d'une idée communiquée efficacement. L'arme fait plier les volontés, mais une idée conquiert les cœurs et les esprits. C'est pourquoi certains gouvernements s'opposent à la liberté de la presse.

► Qu'un étudiant lise Jacques 3: 1-8 pour la classe. Puis discutez de l'enseignement de ce passage sur le pouvoir de la communication.

Ce passage de l'Écriture souligne le potentiel de la langue pour le mal. Mais le pouvoir de la communication peut être utilisé tant qu'en faveur du bien qu'en faveur du mal.

Dieu a choisi la communication humaine habilitée par le Saint-Esprit comme moyen de diffuser Son plan de salut. Et en raison de la puissance de la communication, le chrétien doit toujours l'utiliser avec prudence. Le ministre de Dieu qui est son porte-parole doit constamment suivre l'éthique chrétienne. Il doit être toujours du côté de la vérité. Il ne doit jamais promouvoir une fausse doctrine. Il ne doit jamais essayer de manipuler les gens avec des demi-vérités, ou par la rétention de précieuses informations.

La cordialité

Le mode de communication adopté affecte les relations interpersonnelles. Le leader doit développer une relation soignée avec les autres. Car ceux qui le suivent tiennent à savoir qu'il les respecte et les apprécie. Une telle appréciation ne peut être démontrée que par ses bonnes manières.

Le leader doit interagir avec les gens d'une manière qui leur soit agréable. Bien des gens n'aiment pas avoir une attitude contraire à leur personnalité, mais le leader a le devoir d'afficher constamment un comportement amical.

Le comportement du leader doit afficher de façon claire de la convivialité et son respect à l'égard des autres. Dans le cas contraire, le comportement du leader est incompatible aux sentiments de son cœur.

Si vous avez l'air distrait ou les regards ailleurs en saluant ou en serrant la main à quelqu'un, les gens déduiront que vous ne les appréciez pas. Et étant un leader, les gens se sentent privilégiés de vous parler. Inspirez-leur donc un sentiment de valeur en prêtant attention à leurs aspirations. Vous pouvez croire incapable de trouver du temps pour tout le monde certes, mais quelques secondes d'attention à une personne suffisent et en valent la peine.

À moins que ce soit différent dans votre culture, serrez-vous les mains avec fermeté en regardant la personne dans les yeux. Souriez et parlez-lui gentiment. Un homme assis devrait se mettre debout lorsque quelqu'un s'approche de lui pour le saluer. N'hésitez pas à faire pratiquer ces choses.

Surmonter la peur de parler en public

L'une des phobies les plus répandues est le parler en public.

► Pourquoi la peur de prendre la parole en public est-elle si répandue?

La peur de parler en public est fort répandue pour les raisons suivantes :

1. L'ignorance partielle ou totale du sujet du discours.
2. L'incapacité à bien organiser et à présenter ses idées.
3. L'incertitude quant au niveau d'appréciation de l'auditoire concernant sa performance.

La première cause de la peur disparaît avec la passion. L'orateur doit avoir un message qu'il veut communiquer. Si on vous invite à prêcher ou à enseigner, vous devez prier et chercher l'inspiration de Dieu jusqu'à ce que vous ayez quelque chose d'important à communiquer.

La deuxième cause se dissipe avec la préparation. Il faut prendre le temps d'organiser ses idées en identifiant les points ou les principes à débattre et de décider de l'ordre de la présentation. Il faut aussi préparer minutieusement la conclusion du discours. Les dernières phrases doivent mettre l'accent sur l'idée principale et provoquer les réactions voulues.

La troisième cause disparaît avec l'expérience du succès. Les compliments suite à une prestation affermissent davantage la confiance de l'orateur.

Quelques familles missionnaires assistaient à une convention. L'organisateur demanda à deux missionnaires de préparer l'un de leurs fils pour parler à la foule pendant quelques minutes au sujet de la vie missionnaire. Le premier missionnaire prépara son fils de 10 ans en lui faisant réfléchir à des choses intéressantes concernant la vie missionnaire. Ils pratiquèrent le discours ensemble et écrivirent quelques phrases en support à sa mémoire sur une petite carte. Au moment de sa présentation, ce garçon parlait avec confiance et la foule appréciait son discours. Mais l'autre père n'avait pas pris le temps d'en faire autant avec son fils qui fut envahi par la peur sur l'estrade. Il était incapable de trouver ses mots et très nerveux.

Le choix du thème

Le thème doit être compatible à l'occasion de la réunion. Il faut pouvoir répondre à la question: «À quoi l'auditoire s'attend-il?»

Il faut que le discours soit pertinent. Demandez-vous : « Pourquoi l'auditoire a-t-il besoin de l'entendre? En quoi ce discours les sera-t-il profitable?»

L'orateur a le devoir de maîtriser convenablement le sujet. Demandez-vous : « Pourquoi c'est moi qui dois intervenir sur ce sujet? » Si vous êtes obligé de traiter un sujet qui vous soit peu familier, vous allez devoir vous documenter sur ce sujet. Le fait d'en parler à un expert est une forme de documentation sur un sujet.

Le sujet doit prendre en compte les intérêts et les expériences de l'auditoire. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui intéressera l'auditoire? Comment rendre le discours plus compréhensible? »

Produire un discours intéressant

La présentation des sujets controversés attire l'attention, mais ces genres de sujets peuvent soulever une partie de l'auditoire contre l'orateur. Les sujets controversés doivent être traités au moment convenable suivant les convictions de l'orateur, qui doit toutefois éviter d'en faire usage juste pour attirer l'attention.

L'orateur doit être aussi prudent avec un sujet controversé qu'il maîtrise à peine. Généralement, ce n'est qu'après de longues années de pratiques oratoires des orateurs parviennent à traiter adéquatement ces genres de sujets.

L'expérience personnelle et les leçons apprises par l'orateur peuvent être dignes d'intérêt, mais l'orateur doit éviter de trop parler de lui-même pour ne pas donner l'impression d'avoir préparé discours autobiographique.

Dans le cas d'une prise de parole subite où l'orateur n'a pas le temps de se préparer, il doit donc faire appel à ses expériences et à ses connaissances. Un conférencier étudie constamment pour avoir un socle de savoir en appui à ses discours.

Pour garder l'attention de l'auditoire

Il faut attirer régulièrement l'attention de son auditoire tout au long de son discours, et ne jamais prétendre que les gens écoutent attentivement.

Les signes d'une écoute attentive sont: des yeux rivés sur le conférencier ; des traits faciaux traduisant une expression de réflexion ; des hochements de tête ou des courtes répliques vocales; des bustes légèrement penchés en avant ; une indifférence des distractions et une réceptivité aigüe de la tonalité du discours. La présence de ces signes annonce un auditoire à l'écoute.

Durant la présentation, il faut de temps en temps attirer l'attention au moyen de diverses tactiques. Quelques tactiques utiles: des statistiques courantes, l'humour, une illustration biographique ou historique, une citation intéressante, une question rhétorique, un problème de la vie quotidienne, une situation hypothétique, la répétition dramatique d'une phrase ou d'un slogan, un événement actuel, une situation nationale ou expérience personnelle.

L'homme qui néglige
l'éducation sera boiteux
jusqu'à la fin de ses jours.
- Platon

Exercice facultatif: Demandez à un étudiant de décrire un discours ou un sermon qu'il avait présenté. Il doit décrire l'une des tactiques dans le paragraphe ci-dessus qu'il a utilisé. Le groupe doit discuter de la façon dont d'autres tactiques auraient pu être utilisées dans le discours. Si le temps le permet, plusieurs discours ou sermons peuvent être examinés de cette façon pour enseigner aux étudiants comment utiliser ces tactiques.

Avant d'introduire une idée importante, il faut s'assurer que l'auditoire est à l'écoute. Utiliser au moins un procédé pour obtenir leur attention.

Il est recommandé de ne pas aborder une nouvelle idée au moment d'une distraction temporaire. Lors d'une perturbation de quelques secondes, il est préférable de passer en revue le dernier point abordé jusqu'à la cessation complète de la perturbation. Puis, il faut capter l'attention de nouveau.

Alors qu'Oliver prêchait, un enfant traversa par devant la chaire en appelant sa maman. La plupart des fidèles se mettaient à observer l'enfant. Oliver répéta quelques-unes des paroles qu'il avait déjà dites jusqu'à ce que l'enfant eût retrouvé ses parents, puis il éleva la voix pendant quelques secondes pour attirer l'attention de la foule.

Pour conclure un discours

Il faut...

1. Écrire toutes les dernières phrases.
2. Résumer succinctement les idées à retenir par l'auditoire.
3. Préparer une très courte conclusion.
4. Éviter les excuses concernant les failles probables du discours.
5. Terminer le discours avec un défi ou un appel émouvant.

Le contact visuel

L'orateur doit s'assurer qu'il reste en contact direct avec le plus grand nombre de personnes possible, en évitant de fixer une seule partie de l'auditoire.

Les notes doivent être écrites de façon qu'elles soient faciles à lire pour éviter de se perdre dans la lecture. Il faut aussi se familiariser avec ses notes pour que de simples coups d'œil suffisent à les lire.

La qualité de la voix

- Exprimez-vous clairement et avec précision.
- Priorisez la conversation quand c'est nécessaire.
- Variez la vitesse, l'intensité, l'intonation et la hauteur. (*Donnez quelques exemples.*)

Évitez les attitudes langagières qui affectent négativement la qualité de la voix comme le fait de parler trop lent ou trop rapide, le marmonnement, la monotonie dans l'intensité de la voix ou un accent artificiel.

La relation de l'orateur avec le Public

Un discours est une interaction avec un public, même lorsque les réactions du public restent invisibles. Car les sentiments et les opinions du public sur le sujet peuvent changer pendant le discours.

Par ailleurs, une plateforme élevée ou un grand podium rehausse la dignité de l'orateur, mais l'éloigne de la foule et rend l'interaction plus difficile. Avec une foule est peu nombreuse, l'orateur devrait occuper podium moins imposant situé au même plan que l'auditoire.

L'orateur doit adopter une posture décente pour mieux s'imposer au public. Par exemple, si vous vous tenez sur un bureau pour délivrer un discours, les gens peuvent vous écouter,

mais cette action inhabituelle les empêchera de prendre le message au sérieux. Il ne faut jamais négliger les comportements et les accoutrements nécessaires pour une occasion. En se démarquant du cadre traditionnel, l'auditoire ne vous considérera pas comme un orateur légitime.

Essayez de comprendre les préjugés de votre auditoire et ne les offensez pas sans un but précis. Si vous les irritez en dehors du cadre de votre but, vous l'avez fait en vain.

Ne cherchez pas à corriger tous leurs problèmes et leurs confusions dans un seul exposé.

Illustration: si vous versez dans une bouteille du lait se trouvant dans un seau, vous devez verser une petite quantité lentement et soigneusement. Dans le cas contraire, la majeure partie du lait se répandra sur le sol. De même, si vous essayez de changer radicalement votre auditoire tout à coup, les gens ne se plieront pas.

- N'ironisez pas l'audience.
- N'incitez pas le public à vous prendre en pitié. Ils vous respecteront probablement moins s'ils éprouvent de la compassion pour vous.
- Évitez de défendre personnellement vos actions ou votre caractère à moins que ce soit le but principal du discours. Dans ce cas, faites plutôt l'exposer des principes qui sont plus importants que votre propre cause.
- Évitez de vous vanter de vos réalisations.

La Persuasion

- Pour mieux persuader ou raviver les émotions, visez la majorité de la foule. (2) Conduisez-les à travers les étapes d'une prise de décision.
- Pour qu'ils changent leurs opinions, ils doivent réfléchir à nouveau. Les étapes pour une prise de décision sont les suivantes:
 - A. Être conscient du problème
 - B. Définir le problème spécifique
 - C. Tenir compte des solutions possibles et des objections rencontrées.
 - D. Décrire la meilleure solution
 - E. Préparer un plan de travail pouvant aboutir à la solution
- Anticipez les soucis et calmez-les.
- Construisez votre argument sur la raison avant de motiver les émotions.

Clarté et Unité

Le but de la communication est la compréhension. N'utilisez pas des vocables destinés à impressionner certains membres du public tout en laissant d'autres membres à l'ombre de l'ignorance. Certains des points ci-dessous ne s'appliquent pas à un sermon du style narratif.

- Assurez-vous que chaque phrase est immédiatement comprise.
- Formulez votre thème en une seule phrase bien concise.
- Ecartez tout matériel qui ne contribue pas à l'objectif.
- Reliez chaque idée à la précédente ou au thème.
- Choisissez le meilleur ordre pour les points.
- Affirmez chaque point clairement avant de le développer.
- Planifiez une transition en douceur entre les points.

La Pratique de la Rédaction

Un orateur doit s'adonner à la rédaction des discours et des articles. Cet exercice lui permettra de développer sa capacité à communiquer clairement. L'habitude de réfléchir pour choisir les mots convenables au cours de ses rédactions, l'aidera à trouver les mots justes lors de ses prises de parole.

Si vous ne pouvez pas l'expliquer
clairement, vous ne le comprenez
pas assez bien.

- Albert Einstein

La rédaction permet l'orateur de mieux expliquer ses idées. Si vous commencez à rédiger une idée et vous avez du mal à l'écrire, vous devez réaliser que vous n'êtes pas encore prêt pour en parler. Vous devez prendre du temps pour examiner comment vous pouvez expliquer quelque chose par écrit.

Le processus de rédaction incite également à chercher les informations lorsqu'on en a besoin. Si l'orateur n'est pas sûr de l'exactitude d'une déclaration, il peut s'en enquérir. Rappelez-vous toujours que vos déclarations peuvent être citées, et ce, qu'elles soient orales ou écrites. Si vos propos sont inexacts, les gens estimeront qu'ils ne peuvent pas les accorder du crédit.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison de cette leçon.

Synthèses des idées

- (1) Votre intelligence, votre confiance et vos capacités impressionnent les gens par votre habilité à communiquer.
- (2) Votre comportement doit montrer votre convivialité et votre respect à l'égard des autres, d'une manière qu'ils peuvent reconnaître.
- (3) Un orateur doit attirer l'attention du public fréquemment tout au long du discours.

- (4) Pour mieux persuader, conduisez les gens à travers les étapes d'une prise de décision.
- (5) La rédaction permet l'orateur de mieux expliquer ses idées.

Devoirs

Activité A : En un paragraphe résumez un concept vital étudié dans cette leçon. Expliquez l'importance de ce concept. Quels sont les avantages ? Quels sont aussi les désavantages qui en découlent si on l'ignore ?

Activité B : Expliquez comment vous allez pratiquer les principes étudiés dans votre vie. Comment cette leçon modifie-t-elle votre objectif ? Qu'allez-vous faire pour modifier vos actions en conséquence ?

Leçon 17

Problèmes Personnels: l'Argent, le Temps et la Tenue Vestimentaire

Note au moniteur

Le moniteur collectera les paragraphes écrits par les étudiants dans le cadre des activités de la leçon précédente. Il pourra aussi sélectionner quelques paragraphes de l'activité A pour en discuter avec la classe.

Chaque étudiant devrait pouvoir écrire quelques lignes sur les cinq niveaux de leadership décrits par Maxwell et les cinq niveaux décrits par Collins. Ensuite le groupe devrait discuter les descriptions.

La gestion de l'argent

Le principe de la redevabilité

► Un étudiant doit lire Matthieu 25: 14-30 pour le groupe. Que dit ce passage sur la gestion de l'argent?

L'argent est une ressource importante pour le ministère. Nous devrions gérer l'argent en vue de pouvoir obtenir les meilleurs résultats. Nous rendrons compte à Dieu pour les ressources qu'il nous avait confié.

Rappelez-vous de l'histoire du Samaritain qui a aidé le voyageur mutilé (Luc 10: 30-35)? Le but de l'histoire était d'illustrer la signification de l'amour du prochain. Cependant, nous pouvons souligner un autre aspect en observant certains détails, bien que celui-là ne fût pas l'idée originale de l'écrivain.

Le Samaritain avait un âne, et il avait de l'argent pour payer les soins de cet homme. Et s'il avait gaspillé ses ressources avant sa rencontre avec cet homme blessé? Il aurait été moins capable de l'aider. Beaucoup de gens sympathisent avec la souffrance des autres et la nécessité de l'évangélisation, mais ils ne gèrent pas correctement leurs ressources afin qu'ils puissent soulager ces besoins. Ils ne sont jamais en mesure d'aider les autres.

L'argent peut être dépensé pour l'acquisition des choses périssables et éphémères. Il peut être également dépensé pour accomplir des actions à effet durable dans ce monde et dans l'éternité. Il est nécessaire pour nous de dépenser de l'argent pour nos besoins, mais autant que possible, nous devons l'investir dans l'avenir.

Beaucoup de gens n'investissent jamais parce qu'ils pensent qu'ils n'ont pas assez. Mais si une personne économise et investit de petites quantités régulièrement, il obtiendra

éventuellement de grands résultats. Un agriculteur, peu importe la dimension de sa pauvreté, sait parfaitement qu'il doit conserver une quantité de semences pour pouvoir planter à nouveau. Nous devons trouver des moyens pour économiser et investir les ressources dont nous disposons.

► Quelles sont les moyens d'épargne et d'investissements de petites sommes d'argent auxquels vous avez accès?

Le Principe de la Foi

L'apôtre Paul a fait une grande promesse à l'église de Philippiens. Ils se sont sacrifiés pour soutenir son ministère. Il leur a promis que Dieu s'occuperait de leurs besoins (Philippiens 4:19).

Jésus recommandait à ses disciples de ne pas vivre dans l'inquiétude. Ils devaient, au contraire, se confier au Seigneur, leur berger fidèle (Matthieu 6: 25-34). Ils devaient prioriser le royaume de Dieu, même avant leurs besoins fondamentaux.

La foi ne signifie pas que nous négligeons la responsabilité de prendre soin de nous-même et des personnes qui dépendent de nous. Nous sommes censés travailler pour être en mesure de le faire (Ephésiens 4:28). Si une personne ne prend pas soin de sa famille, elle n'affiche pas l'exemple d'un croyant (1 Timothée 5: 8). Paul a parfois travaillé pour soutenir lui-même et son équipe ministérielle (Actes 20:34).

Personne n'a le droit de vivre dans l'oisiveté en attendant que Dieu lui vienne en aide. Le plan de Dieu pour nous est que nous jouissons le fruit de notre travail en produisant quelque chose de valeur.

La foi nous permet de réaliser nous ne pouvons pas survivre sans la bénédiction de Dieu. Notre force et notre opportunité de travailler viennent de Dieu qui nous bénit également avec d'autres avantages qui ne dépendent pas de notre travail. Notre dépendance envers Dieu nous incite à prier comme Jésus l'a ordonné : «Donne-nous, en ce jour, notre pain quotidien.»

Nous devrions être généreux avec les autres parce que

- Notre Dieu prend toujours soin de nous.
- Notre travail ne produit pas tous que nous avons.
- Nous ne méritons pas les bénédictions de Dieu.
- Nous partageons l'amour de Dieu en donnant.

Notre comportement ne devrait pas être similaire à un enfant égoïste qui s'approprie du plus gros morceau de gâteau, ou qui dissimule ses bonbons, sachant qu'il ne pourra pas obtenir davantage. Notre Dieu est le Dieu de l'abondance, ainsi il ne veut pas que nous soyons gourmands ou avares, comme s'il ne nous donnera jamais plus.

Le ministre de Dieu gère non seulement son propre argent, mais aussi les ressources du ministère. Dieu bénira un ministère qui suit le cours de sa volonté. Cependant, sa volonté n'est pas toujours ce qui nous paraît évident. Parfois, on se concentre à maintenir en vie une institution tout en refusant de chercher les claires directives de Dieu. Parfois, on essaie de poser une bonne action, mais on ne le fait pas selon la volonté de Dieu. Notre discernement des circonstances ne sera pas toujours parfait. Cependant, un manque de financement pour le ministère devrait nous motiver à connaître mieux la volonté de Dieu.

Le principe de l'honnêteté

Le principe de la foi conduit au principe de l'honnêteté.

Nous ne devrions jamais poser un acte qui soit déplorable à Dieu, parce que nous voulons lui plaire et jouir de sa bénédiction.

Si vous dépendez de Dieu et lui faites confiance, vous rejetterez les possibilités de gagner malhonnêtement quoique ce soit. Lorsqu'une occasion se présente, vous devriez vous poser cette question : «Dieu pourrait-il intervenir de cette façon?» Si cette occasion vous permet de bénéficier malhonnêtement un avantage, sachez qu'elle n'est pas de Dieu.

Celui qui tire profit de l'escroquerie ne croît pas que Dieu soit capable de subvenir à ses besoins.

Un ministre de l'Évangile gère généralement des ressources qui ne sont pas les siennes. Il est important pour lui de distinguer l'argent du ministère de son propre argent.

Dans certaines cultures, les gens ne comprennent pas facilement cette règle. Toutefois, qu'il s'agisse d'un ministère, d'un gouvernement ou d'une entreprise, une personne n'est pas investie d'un poste d'autorité à moins que les gens pensent qu'elle soit capable de faire cette distinction. Si une personne utilise l'argent de l'institution comme étant le sien, elle abuse de la confiance des gens (1 Corinthiens 4: 2).

Un ministre de l'Évangile devrait établir des politiques qui maintiennent une responsabilité attentive envers l'argent de l'institution. Il ne doit pas recueillir et dépenser l'argent tout seul. Plusieurs personnes doivent être impliquées dans le contrôle des dossiers et des dépenses.

Le principe du soutien ministériel

Il est dans le plan de Dieu pour que le ministère chrétien soit soutenu financièrement par Ses enfants. Cependant, le ministre de Dieu se trouvera souvent dans des circonstances où son ministère n'obtient pas un soutien complet de sa communauté.

Pour le leader chrétien, l'argent ne doit jamais être la raison pour laquelle il accepte une position de leadership. Il ne doit être non plus sa principale motivation. La motivation pour œuvrer dans le ministère découle de l'obligation d'obéir à Dieu, le désir de lui plaire et de servir avec amour le peuple de Dieu (1 Pierre 5: 2, 1 Corinthiens 9:16, Jean 21: 15-17).

Quand Jésus envoya ses disciples pour servir les brebis d'Israël, il les dit: « Vous avez reçu gratuitement, donnez gratuitement » (Matthieu 10: 8). Il est une erreur grave de considérer le ministère comme une source de profit.

L'un des reproches les plus amers que nous trouvons dans la Bible a été adressé à un homme qui voulait payer pour obtenir un pouvoir spirituel pour son profit personnel (Actes 8: 18-23).

Le ministère ne génère pas d'argent comme les autres types de travail, car il ne fournit pas un produit ou un service pour le marché. Le ministère chrétien obtient le soutien volontaire des personnes ayant une profession différente.

Un leader chrétien peut encourager les gens à apporter leur soutien en les communiquant la valeur de ce ministère et de son engagement. Habituellement, il doit commencer le ministère avant même l'obtention de l'aide nécessaire. Les rapports concernant son ministère doivent être réguliers, authentiques et sérieux.

Généralement, les gens se mettent à supporter un ministère parce qu'ils comprennent la valeur de ce ministère, et non pas parce que le ministre a besoin de soutien. Le ministre de Dieu ne doit pas s'évertuer à obtenir le soutien des autres en exposant ses besoins. Il doit plutôt produire des résultats avec son ministère et expliquer sa vision ministérielle aux autres. Il lui est également important d'établir des relations solides avec les gens qu'il sert afin qu'ils voient son engagement et apprécient son service.

Le travail de Dieu accompli à sa manière ne manquera jamais ses approvisionnements.

- J. Hudson Taylor

Certaines personnes peuvent bien vouloir soutenir le leader personnellement en guise de l'institution. Le leader doit veiller à ne pas construire son propre capital de soutien au détriment de l'institution. Son travail consiste à construire l'institution.

Le leader doit éviter l'endettement. S'endetter est l'équivalent de dépenser les ressources de l'avenir. La dette enlève la liberté de prendre des décisions à l'avenir. Elle signifie que vous prenez des décisions concernant l'avenir avant d'y être. La dette est une dépense des ressources de l'avenir alors que les besoins de l'avenir sont encore inconnus.

Le leader doit éviter de s'endetter personnellement, car ses décisions ministérielles seront limitées à l'avenir.

Le leader chrétien doit éviter d'enfoncer l'institution dans la crise de l'endettement. N'utilisez que l'argent fourni par Dieu. N'empruntez pas, en pensant que Dieu fournira les moyens de remboursement. Si Dieu désire de subvenir à un besoin spécifique, il peut le faire aussi bien avant l'emprunt. L'endettement écarte la possibilité de discerner la volonté de Dieu, puisqu'on n'attend pas généralement l'intervention de Dieu.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison des principes sur la gestion de l'argent.

Gestion du temps

La valeur biblique du temps

► L'étudiant doit lire Psaume 90: 9-12 pour le groupe. Quelles sont les déclarations concernant la vie que vous avez trouvées dans ce passage?

La Bible nous dit que le temps est précieux parce que la vie est mesurée en terme de temps. Ce passage nous dit que nous devrions compter nos jours parce que la vie est courte et éphémère.

Le temps est précieux parce que la vie est précieuse.

La Bible considère le temps comme une ressource limitée. Jésus a dit qu'il travaillait sans perdre de temps, parce que le temps pour travailler était limité (Jean 9: 4).

Je considère plus brave celui
qui maîtrise ses désirs que
celui qui conquiert ses
ennemis, car la victoire la plus
difficile est la conquête de soi.

- Aristote

Jésus compare le ministère à la moisson (Matthieu 9: 37-38). On récolte toujours avec un sentiment d'urgence, puisque la moisson doit être terminée avant que la récolte soit perdue. Une pénurie de moissonneurs engendre des crises, car le temps est limité. Jésus a souligné que le ministère est une urgence, et il l'est encore plus en raison de la pénurie de travailleurs.

Une famille d'agriculteurs éprouverait de la honte pour un fils qui aurait gaspillé son temps pendant la moisson (Proverbes 10: 5). Par conséquent, un chrétien doit avoir honte de perdre son temps, pendant qu'il aurait pu faire son possible pour accomplir la mission de l'église avant que le temps soit terminé.

La Bible nous dit que nous devrions faire le meilleur usage de notre temps (Ephésiens 5: 16, Colossiens 4: 5).

La plupart des opportunités sont limitées dans le temps.

► Un étudiant lira Proverbes 6: 6-11 pour le groupe. Que dit ce passage concernant le temps et les opportunités?

Une personne indolente laisse filer les opportunités et refuse de travailler dur.

L'apôtre Paul a lui-même enseigné que le ministère doit reçu une aide financière des chrétiens (1 Corinthiens 9: 4-14, 1 Timothée 5: 17-18). Cependant, il a souvent travaillé pour se soutenir parce qu'il voulait être en mesure de prêcher l'évangile sans rien quémander (1 Corinthiens 9:18). Il lui arrivait de travailler jour et nuit (1 Thessaloniciens 2: 9). Parfois, il prenait soin de lui-même et du reste de l'équipe missionnaire (Actes 20: 33-34).

Le ministère de Paul méritait du soutien, mais il n'a pas attendu ce soutien avant de s'engager dans le ministère. Il était disposé à gérer son temps afin qu'il pût accomplir le nécessaire.

L'Utilisation Bénéfique du Temps

Certaines personnes n'ont pas de buts à long terme. Elles accomplissent simplement les tâches journalières sans penser grandement à l'avenir. Après avoir terminé les tâches nécessaires de la journée, elles ont laissé passer le reste de la journée sans rien faire de significatif.

Celui qui nourrit des objectifs ne gaspille pas son temps, parce qu'il regarde vers l'avenir. Il sait ce qu'il veut accomplir sur une période d'années. Il ne fait pas simplement ce qui doit être fait aujourd'hui, mais il pose également des actes qui l'aident à atteindre l'objectif à long terme. Il a toujours plus de travail à faire qu'il en a le temps. Chaque fois qu'il dispose d'un peu de temps supplémentaire après avoir terminé le travail journalier obligatoire, il profite de l'occasion pour produire quelque chose de valeur.

Celui qui désire de devenir un professionnel hautement qualifié ne perd pas son temps, car il s'améliore continuellement. Il découvre des moyens pour mieux faire son travail. Il prend du temps pour apprendre des autres. Il lit et étudie. Il ne dispose jamais de temps libre.

Un leader en maturation ne perd pas son temps assis ou en attente des ordres de quelqu'un d'autre. Il croit toujours qu'il a quelque chose à faire même lorsqu'il n'a pas été ordonné de le faire. Il sait qu'il peut poser des actes pouvant faire avancer le travail comme : parler avec des gens, organiser, observer ou inspecter une activité. Il ne perd pas son temps juste parce qu'il a satisfait les exigences de quelqu'un.

Un grand nombre de gens passent beaucoup de temps à ne rien faire, parce qu'ils pensent qu'il n'y a rien à faire. Une personne oisive qui dispose beaucoup de temps libre n'a pas des objectifs à long terme. Elle n'est non plus un professionnel hautement qualifié, ou un leader en maturation.

Imaginez que l'on vous fait cette offre spéciale. Pendant trente jours, vous recevrez 1000 \$ par jour. Vous pouvez le dépenser selon votre désir. À la fin de chaque jour, vous pouvez garder ce que vous avez acheté, mais vous devez rendre tout l'argent qui reste.

► Comment dépenseriez-vous cet argent?

Si vous êtes assez sage, vous essayerez de vous procurer des choses qui vous seront utiles après ces trente jours. Vous ne gaspillerez pas une grande partie dans le divertissement ou la nourriture coûteuse. Vous feriez en sorte de ne pas avoir à la fin de la journée beaucoup d'argent pour donner en retour.

L'exemple précédent illustre parfaitement le temps. Vous pouvez consacrer votre temps aux choses vaines qui ne seront point utiles à l'avenir, ou vous pouvez l'investir dans celles qui

seront précieuses. À la fin de chaque jour, tout le temps qui n'a pas été utilisé est perdu. Vous ne pouvez pas le garder pour plus tard.

Vous pouvez également appliquer cette illustration à la vie et à l'éternité. Pendant votre vie, vous pouvez investir dans l'éternité. À la fin de votre vie, tout ce qui n'a pas été investi dans l'éternité est perdu.

L'Investissement du Temps

Dans la leçon sur les priorités, nous avons étudié le diagramme des activités qui peuvent être importantes ou peu importantes, urgentes ou non urgentes. Une activité peut ne pas être urgente, mais elle est très importante pour l'avenir. Par exemple, l'étude personnelle et la formation d'autres personnes sont habituellement importantes, mais elles ne sont pas urgentes.

Ne consacrez pas seulement du temps à ce qui est nécessaire maintenant. Investissez du temps pour l'avenir. Essayez d'investir du temps chaque jour dans des choses qui auront de la valeur dans les prochaines années.

Soyez comme un homme qui plante des arbres. Il sait qu'un arbre ne vaut rien jusqu'à ce qu'il ait grandi pendant des années. Il ne le fait pas à cause de ce dont il a besoin maintenant. Il le fait pour l'avenir.

Interruptions et Retards

Nous devons nous rappeler que Dieu est souverain de nos plans (Jacques 4: 13-17). Parfois, le changement des circonstances retarde notre plan.

Parfois, Dieu interrompt notre plan pour atteindre un but différent. Nous devons être prêts à sortir du cadre de notre plan pour répondre aux situations urgentes et aux besoins des autres. Nous ne devrions pas estimer que nous perdons du temps, parce que Dieu le sait mieux que nous et il en a le contrôle.

Parfois, notre travail est retardé, car nous devons attendre quelqu'un d'autre pour terminer une tâche. Ne perdez pas vos heures ou vos jours d'attente; Trouver quelque chose de valable pour travailler dessus pendant que vous attendez.

Dans la plupart des pays, le voyage ou l'attente dans les lignes consomment beaucoup de temps. Prévoyez d'utiliser ce temps. Vous devriez toujours avoir du matériel pour lire et écrire afin que le temps ne soit pas gaspillé. La plupart des gens disent qu'ils n'étudient pas, car ils manquent de temps, mais ils passent beaucoup d'heures dans les autobus ou dans les salles d'attente et ne font rien pendant qu'ils sont y assis.

Un jeune homme nommé Abe a dû travailler très dur pour aider sa famille. Il construisait des clôtures avec les arbres qu'il coupait à l'aide d'une hache. Il passait de longues journées à labourer le sol avec une charrue tirée par des bœufs. Parfois, il lisait un livre qu'il tenait sur les poignées de la charrue. Parfois, il lisait durant la nuit à la lueur d'un feu. Quand il

est devenu adulte, il a étudié le droit et est devenu un avocat. Il a finalement été élu à des postes de gouvernement, et il fut élu président des États-Unis. (Ce jeune homme était Abraham Lincoln)

Les Relations

Les relations exigent du temps, et sont importantes pour un chrétien. Sa relation avec Dieu a besoin du temps. Ce dernier est consacré à Dieu non seulement en travaillant pour lui, mais en passant également du temps dans la prière. Tout le monde possède des liens familiaux et amicaux. On doit prendre du temps, non seulement pour répondre aux obligations, mais pour valoriser les gens.

Il existe également une autre forme productive d'investissement du temps qui donne de bons résultats. L'investissement dans les relations. Nous obtenons de l'aide et des ressources à partir de ces relations qui sont précieuses, car les gens sont précieux.

► Qu'en est-il des heures passées en conversant avec des amis? Quand pouvez-vous décider que le temps a été bien investi ou non?

Le temps consacré aux conversations peut se révéler précieux de différentes manières : il peut façonner des opinions et des valeurs; il peut informer; il peut montrer de l'amour; il peut encourager ou reconforter; ou il peut rafraîchir et construire une personne spirituellement. Cependant, beaucoup de gens laissent passer des heures sans accomplir rien d'utile.

Le paragraphe ci-dessous est la troisième strophe d'un cantique qui a été écrite à cause de la déclaration de Jésus dans Jean 9: 4.

Travaillez, car la nuit s'approche,
Et le ciel deviendra sombre;
Pendant que les brillantes lueurs scintillent,
Travaillez, car la lumière du jour s'enfuit.
Travaillez, pendant que le dernier faisceau s'efface,
S'efface pour ne plus briller.
Travaillez, comme la nuit s'assombrit
Quand le labeur de l'homme est terminé.
(S. Dyer)

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison des principes sur la gestion du temps.

La Tenue Vestimentaire

Les vêtements remplissent évidemment une fonction importante dans la vie humaine. On s'occupe de sa tenue vestimentaire dès que les nécessités de base disparaissent.

Le gout vestimentaire d'une personne reflète sa personnalité. Ainsi, la tenue d'une personne dévoile ce qu'elle pense de soi-même et ce qu'elle veut que les autres pensent d'elle. Le mode d'habillement adopté par une personne n'est pas indépendant de son caractère; il s'agit d'une représentation délibérée du caractère.

Considérations Bibliques

La Bible regorge de directives qui concernent la tenue vestimentaire d'un chrétien.

1 Timothée 5: 2 nous dit que les leaders doivent interagir avec le sexe opposé dans la pureté complète. L'un des aspects de ce comportement pur d'un leader, qu'il soit homme ou femme, est de s'habiller d'une manière qui ne provoque pas délibérément de mauvais désirs physiques.

1 Pierre 5: 5 nous exhorte à nous revêtir de l'humilité. L'apôtre ne se réfère pas spécifiquement à l'habillement matériel, mais il nous affirme que l'humilité doit être notre vêtement. Cependant, cela implique également que nous ne devrions pas porter une tenue qui assombrie notre humilité.

Certaines personnes adoptent une tenue qui les confère une sorte de supériorité apparente sur les autres. Certains produits comme des montres, des bijoux, ou des vêtements spéciaux peuvent être extrêmement chers. Ces gens veulent se montrer supérieurs aux autres en affichant leur succès. Ceci n'est pas l'attitude d'un serviteur. Le désir de se montrer supérieur aux autres est un désir mondain qu'un chrétien doit rejeter.

Un leader ou un pasteur peut s'habiller plus formellement que ceux qu'il dirige, mais ce n'est pas pour se faire paraître supérieur. C'est pour honorer les gens qu'il sert. Il s'habille bien pour montrer qu'il veut bien servir. Par exemple, dans un restaurant cher, les serveurs peuvent s'habiller mieux que les clients. Ils ne le font pas pour avoir l'air supérieur aux clients, mais pour les honorer avec leur service. Une personne qui refuse de s'habiller correctement à un événement réclamant une tenue particulière affiche son manque de respect pour les autres personnes impliquées.

Que penseriez-vous d'une personne qui se présente à une cérémonie de mariage habillé en vêtements de travail sales? De même, que pensez-vous d'un leader qui anime une réunion importante sans soigner son apparence? Celle-ci ne serait pas respectée.

► Comment établir la distinction entre les tenues qui flattent l'ego d'une personne, et celles qui indiquent simplement son engagement au service? Lesquelles peuvent être portées pour accomplir les deux buts, selon les motifs de l'individu ?

Romains 12:10 nous exhorte à honorer les autres au lieu d'essayer de les rabaisser à nos pieds. Le verset ne parle pas spécifiquement des vêtements, mais il implique que nous ne devrions pas utiliser nos habillements pour les faire comprendre que nous sommes supérieurs.

Par sa tenue, le chrétien doit démontrer que son caractère est selon la volonté de Dieu. La nature intérieure d'une personne est plus importante que son apparence extérieure, mais cette apparence devrait être une démonstration de son caractère.

Considérations sociales et pratiques

L'apparence du leader doit être propre et soignée. Il ne devrait jamais avoir une apparence qui gênerait ses amis et ceux qu'il dirige.

► Énumérez quelques détails sur la propreté personnelle et le soin des tenues.

Un leader doit s'habiller d'une manière qui convient à l'activité dans laquelle il est impliqué. Par exemple, en travaillant dans un projet de construction, il n'a pas besoin de s'habiller comme il le ferait à l'église.

Considérations Professionnelles

Certaines professions réclament une tenue particulière. Certains professionnels portent même des uniformes, comme les soldats et les policiers. Lorsqu'un policier est en uniforme, il obtient de la coopération beaucoup plus rapidement, parce qu'il est immédiatement reconnu comme un policier. Si le policier n'avait pas d'uniforme, son travail serait plus difficile, car il aurait constamment à prouver son autorité avant de faire son travail.

Un médecin porte des vêtements distinctifs tout en travaillant dans un hôpital. Il veut être facilement reconnu comme médecin.

Imaginez que vous allez à l'hôpital. Le personnel vous invite dans une salle d'attente pour l'examen. Un homme y entre. Il porte un t-shirt avec une photo d'un groupe de rock, et un pantalon sale et déchiré. Ses longs cheveux sont enchevêtrés et il porte un tatouage au cou. Au début, vous pourriez penser que le personnel avait envoyé un autre patient dans la chambre. Puis l'homme vous parle et dit: «Bonjour, je suis le docteur.» Comment réagiriez-vous?

► Dans l'histoire ci-dessus, Pourquoi le patient douterait-il que l'homme était vraiment le médecin?

Les gens ont des attentes relatives à la tenue du professionnel. Si la tenue d'une personne se démarque de leur attente, ce sera plus difficile pour elle de gagner leur confiance. Ce fait s'applique à de nombreux postes, y compris ceux de pasteur et d'enseignant.

La tenue vestimentaire est un moyen de montrer que vous êtes sérieux au sujet de ce que vous faites. Si vous habillez pour le leadership de la même façon que vous vous habillez pour faire du sport, pour vous détendre à la maison, ou pour exécuter un travail physique, les gens peuvent supposer que vous n'accordez pas d'importance à votre leadership.

Si une personne doute de votre capacité en raison de votre apparence, votre influence diminue. C'est un principe très simple qu'une personne doit ressembler à ce qu'il est. Vous rencontrez des gens pour la première fois tous les jours. Beaucoup d'entre eux décident

rapidement s'ils veulent subir votre influence. Puisque votre tenue est la première chose qu'ils voient, vous ne devriez pas vous habiller d'une manière qui réduit votre influence.

Permettez à certains étudiants de partager avec la classe ce qu'ils vont faire pour changer leurs objectifs ou leurs actions en raison des principes sur la tenue vestimentaire.

Conclusion

Terminez cette dernière leçon en encourageant les étudiants à continuer à se développer et à étudier les moyens d'applications des principes qu'ils ont appris. Rappelez-leur qu'ils doivent travailler principalement pour l'extension de l'œuvre de Dieu, pour sa gloire et pour la récompense éternelle.

Les citations suivantes peuvent être utilisées pour encourager les étudiants à faire de leur mieux.

Ce n'est pas la critique qui compte; ni celui qui indique le trébuchement de l'homme fort, ou l'erreur des réalisateurs de prodige. Le prestige appartient à celui qui se trouve réellement dans l'arène, dont le visage est endommagé par la poussière, la sueur et le sang; à celui qui s'efforce vaillamment; à celui qui se trompe et qui tombe mille fois, car aucun effort réel est possible sans commettre des erreurs; à celui qui s'évertue à poser des actions ; à celui qui connaît les grands enthousiasmes et fait de grandes sacrifices; à celui qui se consacre entièrement pour une bonne cause; à celui qui, pour le meilleur, moissonne à la fin du voyage le triomphe et le succès éclatant ou pour le pire échoue, et même dans ce dernier cas, il échoue au moins en osant grandement, de sorte qu'il ne partagera jamais le sort de ces âmes froides et timides qui ne connaissent ni la victoire ni la défaite.⁴⁸

La citation suivante, dit-on, proviendrait des notes personnelles d'un pasteur au Zimbabwe, trouvées après qu'il a été martyrisé pour sa foi.

Je fais partie d'une communauté fière et confiante. Les dés ont été jetés. J'ai franchi la ligne. Ma décision a été prise. Je suis Son disciple et je ne regarderai pas en arrière, je ne m'arrêterai pas, je ne ralentirai pas, je ne rétrograderai pas, je ne demeurerai pas inactif.

Mon passé a été racheté. Mon présent est plein de sens. Mon avenir est sûr. J'ai terminé complètement avec la vie misérable, la marche par la vue, les plans médiocres, les genoux lisses, les rêves incolores, les visions domptées, les discussions mondaines, les modes de vie pitoyable et les objectifs nains.

Je n'ai plus besoin de prééminence, de prospérité, de position, de promotions, d'applaudissements, ou de la popularité. Il ne m'est pas nécessaire d'être le juste, le

⁴⁸ Theodore Roosevelt "Citizenship in a Republic: The Man in the Arena" (Public Address) (April 23, 1910)

premier des premiers, le reconnu, l'admiré, ou le récompensé. Je vis par la foi, je m'appuie sur Sa présence, je marche par la patience, je me relève par la prière et je travaille par la puissance du Saint-Esprit.

Ma vue est figée. Ma démarche est rapide. Mon but est le ciel. Ma route est étroite, rude et mes compagnons peu nombreux, mais mon Guide est fiable et ma mission reste claire.

Je ne serai pas acheté, compromis, détourné, attiré, désorienté, illusionné ou retardé.

Je ne vais pas fléchir face au sacrifice ou hésiter en présence de l'adversaire. Je ne négocierai pas à la table de l'ennemi, je ne vais pas admirer le bassin de la popularité, ni je me promènerai dans le labyrinthe de la médiocrité.

Je n'abandonnerai pas, je ne lâcherai pas, je ne cesserai de monter jusqu'au sommet pour prier, cautionner et prêcher la cause du Christ.

Je suis un disciple de Jésus. Je dois tout lui donner jusqu'à ce que je ne reste plus rien, prêcher jusqu'à ce que tous le sachent, et travailler jusqu'à ce qu'il vienne. Et quand il viendra pour les Siens, il n'aura aucun problème à me reconnaître. Car il m'identifiera à l'instant.

L'Art de Modeler la Vision

Le processus de la reproduction du ministère

Par Tim Keep

Introduction

La croissance et l'expansion de l'Église (le succès de l'Église), à la gloire de Jésus-Christ, doivent être la norme dans le Royaume de Dieu. Chaque fois que la volonté de Dieu tolérait «la stagnation», c'était soit une discipline, soit une épreuve préparant son peuple stérile à une grande fécondité.

L'histoire d'Israël et de l'Église en est la preuve. Les Paraboles du Royaume en parlent (Matthieu 13: 31-33). Les promesses de Jésus confirment ce fait: « N'ayez pas peur petit troupeau ; car votre Père a trouvé bon de vous donner le Royaume. »

« En vérité, en vérité, je vous le dis, celui qui croit en Moi fera aussi les œuvres que je fais, et il en fera de plus grandes, parce que je m'en vais au Père »(Jean 14:12, 8, 16).

Le fait de ne pas demander est un péché : la désobéissance. De plus, quand nous ne demandons pas, nous recevons ce que nous avons demandé : Rien!

L'autorité dont Jésus a partagée aux Sien en donnant la Grande Commission (qui est mondiale) suppose que Dieu veut que l'Église se développe (Matthieu 28: 18-20).

La venue du Saint-Esprit assure la croissance de l'Église (Actes 1: 8).

La puissance et le progrès de L'Église du Nouveau Testament montrent comment l'église doit se développer.

Alors, comment devrions-nous orienter notre ministère, puisque nous dépendons de la puissance de Dieu et attendons la croissance et l'expansion de l'Église? Que devrions-nous faire?

La croissance et l'expansion de l'Église se produisent systématiquement par le moyen des processus ordonnés, plutôt que par des expériences sensationnelles ou des miracles. Quand les réveils surviennent, si leurs effets ne sont pas ordonnés et canalisés, les résultats à long terme seront minimes.

La manière ordonnée dont Jésus a dirigé Son ministère, la coordination des églises de Jérusalem et d'Antioche et l'œuvre missionnaire ordonnée de Paul illustrent la nécessité d'avoir une méthodologie appropriée à la croissance.

La manière ordonnée dont Néhémie a reconstruit les murailles en ruine de Jérusalem était vitale pour le succès.

Voici les étapes progressives de l'élaboration de la vision (consistant à développer et à terminer un nouveau projet) que le Seigneur m'a enseignées par mon expérience ministérielle et l'étude des hommes comme Néhémie.

Étape n ° 1 – La Perception

Les bons leaders sont d'abord des bons auditeurs. Si vous n'êtes pas curieux, vous ne mènerez jamais une mission réussie pour le Seigneur.

... Hanani, l'un de mes frères, et quelques hommes arrivèrent de Juda. Je les questionnai au sujet des Juifs réchappés qui étaient restés de la captivité, et au sujet de Jérusalem.

Ils me répondirent: Ceux qui sont restés de la captivité sont là dans la province, au comble du malheur et de l'opprobre. Les murailles de Jérusalem sont en ruine et ses portes sont consumées par le feu. (Néhémie 1: 2-3)

Néhémie savait écouter avec un esprit ouvert et avec son cœur pendant qu'il priait. Écoutez ce que Dieu vous communique à travers les réflexions, les problèmes, les confessions et les besoins des autres. Néhémie écoutait avec son cœur.

Néhémie a appris tout ce qu'il pouvait au sujet du problème. Posez des questions. Soyez curieux. Rassemblez des faits. Trop souvent, nous prenons des décisions avant de connaître les faits. Les pasteurs et les missionnaires ont souvent commis cette erreur. Trop souvent, nous ne faisons que suivre notre programme; nous donnons aux gens ce dont nous pensons qu'ils ont besoin.

Néhémie était motivé par l'amour. Un ministère qui n'a pas l'amour pour mobile ne subsistera pas.

Étape # 2 – La Prière

La prière est essentielle pour découvrir la volonté du Seigneur.

Lorsque j'entendis ces choses, je m'assis, je pleurai, et je fus plusieurs jours dans la désolation. Je jeûnai et je priai devant le Dieu des cieux. (Néhémie 1: 4ss)

Comme Néhémie, priez la Parole de Dieu. Priez les promesses de Dieu.

Comme Néhémie, priez humblement. Néhémie a confessé son péché et le péché de la nation.

Comme Néhémie, priez pour la clarté de la vision et du plan. Avant même que le roi lui a questionné à ce sujet, Néhémie avait un plan dans son esprit.

Car Dieu n'est pas un Dieu de désordre, mais de paix. Comme dans toute les Églises des saints (I Corinthiens 14:33)

En ce temps-là, Jésus se rendit sur la montagne pour prier, et 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. (Luc 6: 12-13)

Recherchez la sagesse pratique, l'habileté et les méthodes pour accomplir la mission.

Si quelqu'un d'entre vous manque de sagesse, qu'il la demande à Dieu, qui donne à tous simplement et sans reproche, et elle lui sera donnée (Jacques 1: 5).

Recherchez le discernement.

Bien-aimés, n'ajoutez pas foi à tout esprit ; mais éprouvez les esprits, pour savoir s'ils sont de Dieu ... (I Jean 4: 1)

Cherchez l'unité.

Je vous dis encore que, si deux d'entre vous s'accordent sur la terre pour demander une chose quelconque, elle leur sera accordée par mon Père qui est dans les cieux (Matthieu 18:19).

Pendant qu'ils (l'église d'Antioche) servaient le Seigneur dans leur ministère et qu'ils jeûnaient, le Saint-Esprit dit: Mettez-moi à part Barnabas et Saul pour l'œuvre à laquelle je les ai appelés. (Actes 13: 2)

Mais qu'il la demande avec foi, sans douter; car celui qui doute est semblable au flot de la mer, agité par le vent et poussé de côté et d'autre. Qu'un tel homme ne s' imagine pas qu'il recevra quelque chose du Seigneur (Jacques 1: 6-7).

Comme Néhémie, priez avec ferveur

Alors, après avoir jeûné et prié, ils imposèrent les mains, et les laissèrent partir [pour l'œuvre missionnaire] (Actes 13: 3).

Les saisons de prière sont parfois longues. Si pendant que vous priez, le fardeau d'un projet ou d'un ministère particulier persiste, alors continuez à prier. Mais rappelez-vous que le timing de Dieu est tout aussi important que Sa volonté.

Étape # 3 – La Planification

N'attendez pas un miracle!

Je montai de nuit par le torrent, et je considérai la muraille (Néhémie 2:15)

William Careya déclaré : *«Entrenez de grandes choses pour Dieu, puis attendez de grandes choses de lui.»* Une fois que vous croyez que vous avez reçu un ministère précis ou un projet particulier, commencez à prendre des mesures. Mais n'oubliez pas de prier lors de la phase de la planification. Voici quelques clés pour une planification efficace:

Vous devez peut-être effectuer un voyage pour «explorer le territoire».

Posez des questions pratiques - Quoi? Quand? Où? Qui? Pourquoi? Comment? Ne faites pas de conclusion hâtive. Soyez consciencieux. «Tout ce que vous faites, faites-le de bon cœur, comme pour le Seigneur et non pour des hommes» (Colossiens 3:23).

- Quelle préparation doit-on faire pour le projet?
- Qui en prendra la responsabilité?
- Où cela se passera-t-il?
- À combien s'élèveront les coûts? Comment sera-t-elle financée?
- Qui sera responsable du budget, du ministère, du travail, etc.?
- Quand débutera-t-il?

Planifier méthodiquement le processus d'exécution de ce projet. Soyez aussi spécifique que possible. Néhémie réussit non seulement parce qu'il priait et jeûnait, mais parce qu'il avait la sagesse de fractionner une tâche immense en unités de taille réduite.

Distribuez des tâches. Assignez les responsabilités. Précisez la tâche assignée à chaque personne.

Les exemples de la nécessité de la planification sont nombreuses dans les Écritures : Noé, Moïse (lors de la construction de Tabernacle), Josué (le stratège de guerre), David (avec ses préparatifs pour la construction du temple), et Néhémie (lorsqu'il a organisé le peuple pour reconstruire les murailles en ruine de Jérusalem).

Il ne faut pas que vous pensiez que, parce que le ministère est béni par Dieu, il n'a pas besoin d'être planifié. Plus le projet missionnaire est immense, plus la planification et la préparation sont indispensables!

Étape # 4 –L'Action

Une fois que votre plan est en place, agissez sur elle!

Éliashib, le souverain sacrificateur, se leva avec ses frères, les sacrificateurs, et ils bâtirent ... (Néhémie 3: 1).

Après avoir soigneusement planifié le projet, exécutez le plan! Ne tardez pas inutilement. Le retard peut démoraliser et décourager le peuple de Dieu, ou endormir votre zèle. La grâce, la puissance et la providence de Dieu se manifesteront pendant que nous agissons selon sa volonté. Et rappelez-vous de ceci: le travail de Dieu, c'est 10% d'inspiration et 90% de transpiration.

Comme Néhémie, agissez de façon décisive. Le tâtonnement d'un leader démoralise aussi le peuple de Dieu.

Comme Néhémie, marchez dans l'unité. Que le peuple de Dieu participe d'un seul cœur à la réalisation des tâches diverses.

Comme Néhémie, acceptez de vous sacrifier. Néhémie n'acceptait pas pour soi un traitement spécial, mais il se mit au travail avec les bâtisseurs de muraille. La vraie vision coûtera au visionnaire. Il n'existe personne d'autre qui paiera le prix pour une telle vision! Dieu vous bénira abondamment lorsque vous lui donnez votre propre vie, vos talents, votre temps et vos ressources.

Comme Néhémie, agissez par foi. Prenez les premières mesures, même si vous ne savez pas comment le Seigneur interviendra pour les prochaines étapes.

Étape # 5 – La Persévérance

Toute grande œuvre du Royaume exige de la patience, de la persistance et de la persévérance.

Je leur ai envoyé des messagers avec cette réponse: J'ai un grand ouvrage à exécuter, et je ne puis descendre. (Néhémie 6: 3)

La vie de Néhémie nous fournit une illustration parfaite de la patience. Rappelez-vous des principes suivants :

Comme Néhémie, soyez prêts pour les oppositions. Ayez du courage.

Comme Néhémie, évaluez les nouvelles informations, les défis et les menaces pour mieux vous adapter.

Comme Néhémie, encouragez les bâtisseurs. Les leaders efficaces comprennent le pouvoir de l'optimisme authentique, l'optimisme qui naît de la confiance et de la croyance en la vision.

Comme Néhémie, persévérez jusqu'à la fin et n'abandonnez jamais. La persévérance est indispensable et réclame, parfois, des années de persistance fidèle.

Il n'y a pas place pour l'émotion dans la marche, laquelle constitue un test pour toutes nos qualités stables et durables. « Marcher sans broncher » résulte de la mise en application de toutes les composantes de notre énergie personnelle... Lorsque nous nous trouvons dans une mauvaise posture, soit physiquement ou émotionnellement, nous recherchons toujours le secours des émotions de la vie. Dans notre vie physique cela induit nos efforts à contrefaire l'œuvre du Saint-Esprit; dans notre vie affective elle conduit à des obsessions et à la destruction de notre moralité; et dans notre vie spirituelle, si nous insistons sur le fait de monter «avec des ailes comme des aigles» (Esaïe 40: 31), cela aboutira à la destruction de notre spiritualité.⁴⁹

⁴⁹ Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest* (July 20 entry). Accessed from <https://utmost.org/dependent-on-god%E2%80%99s-presence/> on March 14, 2020

William Carey a dit: « *Je peux continuer sans relâcher. Je peux persévérer dans toute poursuite définitive. À cela, je dois tout.* » Cet homme a accompli de grands projets qui ont absorbé de nombreuses années de travail.

Conclusion

Néhémie n'était pas le leader attendu de sa génération. Malgré les obstacles insurmontables, par la perception, la prière, la planification, l'action et la persévérance, Néhémie a complété les murailles de Jérusalem en seulement 52 jours! Cette réalisation est devenue son héritage. Quel est l'héritage que vous quitterez?

Ressources Recommandées

Online

HowWeLead.com et *KenBlanchard.com* sont des sites d'internet qui offrent des documents de Ken Blanchard.

Les videos de Ken Blanchard et de John Maxwell sont disponibles sur YouTube.

Des videos gratuites sont disponibles également sur *JohnMaxwell.com*

Documents imprimés

Tous les ouvrages de Ken Blanchard sont excellents. Beaucoup d'entre eux sont écrits en collaboration avec d'autres auteurs. Nous vous recommandons de lire spécialement: *The Secret* and *The Servant Leader*.

Nous vous recommandons ces deux ouvrages de Stephen M. R. Covey: *The Speed of Trust* et *The 7 Habits of Highly Effective People*.

Tous les livres de John Maxwell sur le leadership sont importants. Nous vous recommandons de lire: *21 Irrefutable Laws of Leadership*; *17 Indisputable Laws of Teamwork*, and *Developing the Leader within You*.

L'ouvrage d'Albert Mohler: *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters*, expose habilement le thème du leadership fondé sur la conviction.

Mark Smith et Larry Lindsay sont les auteurs de: *Leading Change in Your World*. Cet ouvrage contient beaucoup de conseils pratiques pour améliorer une institution.

Les livres de Jim Collins en collaboration avec d'autres auteurs sont excellents pour développer une institution. Nous vous recommandons de lire spécialement: *Good to Great*; *Built to Last* et *Great by Choice*.

Formulaire d'Enregistrement des Activités

Paraphez lorsque chaque affectation est terminée. Tous les devoirs doivent être terminés avec succès pour recevoir un certificat de Shepherds Global Classroom.

Nom de l'étudiant _____

Leçon	5 Phrases	Act. A	Act. B	Act. C
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Pour obtenir un certificat de réussite délivré par Shepherds Global Classroom, on peut remplir un formulaire de demande sur notre page web à l'adresse : shepherdsglobal.org. Le président du SGC assurera personnellement le transfert numérique des certificats à tout instructeur ou facilitateur autorisés ayant rempli ce formulaire pour le compte de leurs étudiants.

Les cours de Shepherds Global Classroom

SURVOL DE L'ANCIEN TESTAMENT

Ce cours résume le contenu essentiel et les enseignements des 39 livres de l'Ancien Testament.

SURVOL DU NOUVEAU TESTAMENT

Ce cours résume le contenu essentiel et les enseignements des 27 livres du Nouveau Testament.

LA VIE ET LE MINISTERE DE JESUS

Ce cours étudie la vie de Jésus comme le modèle à suivre dans l'exercice du ministère et du leadership chrétiens au 21^{ème} siècle.

ROMAINS

Ce cours enseigne la théologie du salut et des missions comme l'explique le livre des Romains, et aborde des sujets qui ont causé de grandes controverses dans l'Église.

PRINCIPES D'INTERPRETATION DE LA BIBLE

Ce cours enseigne les principes et les méthodes d'une interprétation correcte de la Bible pouvant renforcer notre vie et notre relation avec Dieu.

DOCTRINES CHRÉTIENNES

Ce cours de théologie systématique expose les principales doctrines chrétiennes concernant la Bible, Dieu, l'homme, le péché, le Christ, le Salut, le Saint-Esprit, l'Église et la fin des temps.

ESCHATOLOGIE

Ce cours analyse les livres de Daniel et de l'Apocalypse et d'autres prophéties bibliques en soulignant les doctrines essentielles de l'eschatologie telles que le retour du Christ, le jugement dernier et le royaume éternel de Dieu.

LA DOCTRINE ET LA PRATIQUE DE LA SANCTIFICATION

Ce cours décrit la vision biblique de la vie sainte qui vient de Dieu et que le Seigneur attend de chaque chrétien.

DOCTRINES ET PRATIQUES ECCLÉSIALES

Ce cours explique le dessein et le plan de Dieu pour l'Église. Il aborde aussi des sujets bibliques tels que l'appartenance à l'Église, le baptême, la sainte Cène, la dîme et le leadership spirituel.

HISTOIRE DE L'ÉGLISE I

Ce cours décrit comment l'Église a pu remplir sa mission et préserver intacte l'orthodoxie chrétienne dès sa naissance jusqu'à la Réforme.

HISTOIRE DE L'ÉGLISE II

Ce cours retrace le développement et l'endurance de l'Église dans l'épreuve depuis la Réforme jusqu'aux temps modernes.

FORMATION SPIRITUELLE

Ce cours invite l'étudiant à avoir les attitudes de Jésus, à s'approcher de Dieu, à s'humilier, à pratiquer les disciplines spirituelles et personnelles, à souffrir avec patience comme Jésus et à s'engager dans la communauté chrétienne (l'église) de Jésus.

LE LEADERSHIP MINISTÉRIEL

Tout en accentuant le caractère chrétien, ce cours enseigne les principes devant être appliqués pour diriger les organisations de manière efficace comme l'identification des valeurs, la détermination du but, le partage de la vision, la fixation des objectifs, la planification de la stratégie, la mise en œuvre du plan et l'exploitation de la réussite.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA COMMUNICATION

Ce cours de théologie de la communication enseigne les principes de l'art oratoire et les méthodes de préparation et de présentation des sermons bibliques.

ÉVANGELISATION ET DISCIPULAT

Ce cours présente les principes bibliques devant guider les méthodes d'évangélisation. Il décrit différentes formes d'évangélisation et propose des leçons pour les classes de discipulat des nouveaux convertis.

INTRODUCTION À L'APOLOGÉTIQUE

Ce cours plaide en faveur du caractère scientifique, historique et philosophique de la vision chrétienne du monde, et montre que la foi chrétienne est compatible à la raison et à la réalité.

RELIGIONS ET SECTES DANS LE MONDE

Ce cours fournit aux croyants évangéliques une compréhension des enseignements de dix-huit religions ou sectes et les réponses appropriées à ces groupes religieux.

INTRODUCTION AU CULTE CHRÉTIEN

Ce cours explique comment l'adoration est liée à tous les aspects de la vie du croyant et donne des principes pour guider les pratiques individuelles et congrégationnelles en matière du culte d'adoration.

LA VIE CHRETIENNE PRATIQUE

Ce cours applique les principes de l'éthique biblique à l'utilisation de l'argent, aux relations, à l'environnement, aux relations du chrétien avec le gouvernement, aux droits de l'homme et à d'autres domaines de la vie pratique.

Centré sur le Christ. Formation. Partout.



SHEPHERDSGLOBAL.ORG

