

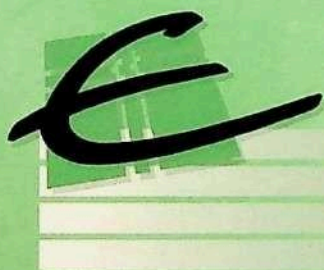
C A H I E R S

A. KUEN

Le responsable



Qualifications et fonctions



E M M A U S

Copyright © 1997 Editions Emmaüs CH-1806 Saint-Légier
Tous droits réservés pour tous pays.

Le texte biblique est cité d'après la *Bible du Semeur*.

Couverture: Jacques Maré

ISBN 2-8287-0055-0

A. Kuen

LE RESPONSABLE
Qualifications et fonctions

ÉDITIONS EMMAÜS, 1806 SAINT-LÉGIER (SUISSE)

Copyright © 1997 Editions Emmaüs CH-1806 Saint-Légier
Tous droits réservés pour tous pays.

Le texte biblique est cité d'après la *Bible du Semeur*.

Couverture: Jacques Maré

ISBN 2-8287-0055-0

A. Kuen

LE RESPONSABLE
Qualifications et fonctions

ÉDITIONS EMMAÜS, 1806 SAINT-LÉGIER (SUISSE)

Du même auteur

Introduction au Nouveau Testament

- Les Lettres de Paul	Emmaüs
- Evangiles et Actes (avec F. Bassin et F. Horton)	Emmaüs
- Les épîtres générales	Emmaüs
- L'Apocalypse	Emmaüs

Autres sujets

Je bâtirai mon Eglise	Emmaüs
Pourquoi l'Eglise ?	Emmaüs
Dons pour le Service	Emmaüs
Baptisé et rempli de l'Esprit	Emmaüs
Ministères dans l'Eglise	Emmaüs
Le Christ revient: Quand? Comment? Pourquoi?	Emmaüs
L'organisation de l'Eglise	Emmaüs
"Si ton frère a péché" La discipline dans l'Eglise	Emmaüs
Le baptême hier et aujourd'hui	Emmaüs
Oui à la Musique	Emmaüs
Soixante-six en Un	Emmaüs
L'Audace de la Foi	Emmaüs
L'Art de vivre selon Dieu (Proverbes classés)	Emmaüs
Comment étudier	Emmaüs
Comment interpréter la Bible	Emmaüs
Le culte dans la Bible et dans l'histoire	Emmaüs
Renouveler le culte	Emmaüs
Les uns les autres	Emmaüs
La femme dans l'Eglise	Emmaüs
Une Bible ...et tant de versions	Emmaüs
Le labyrinthe du millénium	Emmaüs
Un temps pour perdre	G-Lu, Diffusion Emmaüs
Il vous faut naître de nouveau	Ligue pour la Lecture de la Bible
Comment lire la Bible	Ligue pour la Lecture de la Bible
Comment étudier la Bible	Ligue pour la Lecture de la Bible

Transcriptions et traductions bibliques

- La Bible du Semeur	Société biblique internationale
- Parole vivante (N.T.)	Editeurs de littérature biblique

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
1. LES QUALIFICATIONS DU RESPONSABLE	11
2. QUALIFICATIONS SPIRITUELLES	19
3. QUALIFICATIONS MORALES	37
4. QUALIFICATIONS HUMAINES	55
5. PIÈGES ET TENTATIONS DES RESPONSABLES.....	67
6. LES FONCTIONS DU RESPONSABLE	91
7. ENSEMBLE.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	125

ABRÉVIATIONS

BCT	<i>A Bible Commentary for Today</i>
BS	<i>Bible du Semeur.</i>
BSa	<i>Bibliotheca Sacra</i> (Dallas Theol. Seminary).
DB	<i>Dictionnaire de la Bible</i> (Vigouroux) Paris 1926-28
DBS	<i>Dictionnaire de la Bible - Supplément</i> Paris 1928ss.
DTC	<i>Dictionnaire de théologie catholique</i>
EGL	<i>Evangelisches Gemeindelexikon</i> (Brockhaus, Wuppertal).
ERT	<i>Evangelical Review of Theology</i> (Paternoster Press).
ELTK	<i>Evangelisches Lexikon für Theologie und Kirche.</i>
EQ	<i>Evangelical Quarterly</i>
ISBE	<i>International Bible Encyclopedia</i> (Eerdmans).
IVP	Inter-Varsity Press (Leicester ou Downers Grove).
JETS	<i>Journal of Evangelical Theological Studies.</i>
JTS	<i>Journal of Theological Studies</i>
NBD	<i>New Bible Dictionary</i> (Inter-Varsity Press, London).
NCB	<i>Nouveau Commentaire biblique</i> (Emmaüs 1978).
NDB	<i>Nouveau Dictionnaire biblique</i> (révisé, Emmaüs 1992).
NICNT	<i>New International Commentary of the New Testament.</i>
PBE	<i>Pictorial Bible Encyclopedia</i> (Zondervan)
PV	<i>Parole vivante</i> (Transcription du Nouveau Testament).
RGG	<i>Die Religion in Geschichte und Gegenwart.</i>
TDNT	<i>Theological Dictionary of the New Testament</i> (Eerdmans).
TWNT	<i>Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament</i> (Kittel).
VB	<i>Vocabulaire biblique</i> (Neuchâtel, Delachaux).
VTB	<i>Vocabulaire de théologie biblique</i> (Paris, Cerf).
W.A.	<i>Weimarer Ausgabe</i> (Édition des oeuvres de Luther).
WTJ	<i>Westminster Theological Journal.</i>
ZNW	<i>Zeitschrift für neutestamentliche Wissenschaft</i> (Berlin).
ZTK	<i>Zeitschrift für Theologie und Kirche</i> (Tübingen).

Les textes bibliques sont cités d'après la Bible du Semeur ou la Bible à la Colombe.

INTRODUCTION

Le responsable

Vous avez été bombardé «responsable» (d'un groupe de jeunes, d'une Église de maison, d'une oeuvre ou d'une Église), poussé par les circonstances, appelé par d'autres responsables – ou happé par une place vide. Ou bien, c'est en obéissant à un appel intérieur, à une «vocation», que vous avez délibérément choisi cette place. Et, à présent, vous commencez à réaliser tout ce que cela implique d'être un «responsable» et vous vous demandez si vous serez à la hauteur de votre tâche. Vous vous dites: «Dieu a permis que je sois nommé là: c'est pour moi une occasion d'avancer spirituellement, de mettre en oeuvre, avec son aide, les ressources qu'il a placées en moi. Je voudrais mieux connaître ce qu'il attend de moi et lui être agréable (2 Co 5.9) dans cette responsabilité qu'il m'a confiée. Je rencontre aussi un certain nombre de situations où j'aimerais avoir des repères pour les traverser sainement».

Ou bien, vous n'êtes pas encore responsable, mais vous sentez au tréfonds de vous-même une certaine aspiration à l'être, une aspiration qui a peut-être été implantée par Dieu. Elle est parfaitement légitime (1 Tm 3.1), mais liée à un certain nombre de conditions (vv. 2b-13).

Quelle que soit votre situation, ce livre voudrait vous aider à mieux cerner ce que Dieu et les hommes attendent d'un responsable, tant sur le plan de l'être que sur celui du faire. Il est divisé en deux parties principales: les qualifications du responsable, ses fonctions. Les qualifications détaillent ce que Dieu attend que vous soyez sur le plan spirituel (ch. 2) comme sur le plan moral (ch. 3). Il nous le dit dans sa Parole par des exemples et des exhortations.

Les hommes attendent aussi d'un *leader* un certain nombre de dispositions et de qualités. Ils nous le disent dans les livres consacrés au *leadership*, à la fonction de chef (voir ch. 4). Mais être responsable n'est pas sans danger: des pièges et des tentations spécifiques attendent celui qui se trouve au-dessus des autres; autant les connaître et savoir comment y échapper (ch. 5).

Dans la Bible comme dans les livres humains sur le *leadership*, l'être est beaucoup plus important que le faire. Néanmoins, si vous avez été – ou si vous allez être – nommé responsable, c'est bien pour *faire* certaines choses. Qu'est-ce que l'on attend de vous (ch. 6)? En général, vous n'êtes pas seul responsable; à côté de vous, au-dessus de vous et peut-être sous vos ordres,

LE RESPONSABLE

il y a des frères et des soeurs en Christ qui travaillent comme vous l'oeuvre de Dieu. Comment oeuvrer harmonieusement ensemble (ch. 7)?

L'ensemble de ces qualifications et ces fonctions a de quoi décourager le responsable néophyte – et même celui qui a déjà des années de service derrière lui. Aucun de nous n'est à la hauteur de toutes les exigences de Dieu et des hommes sous ce rapport. L'essentiel, cependant, est de *voir* le but et d'avancer vers lui, pas à pas. Celui qui se satisfait de son état actuel n'est pas propre au *leadership* (et même pas au Royaume de Dieu: Ph 3.12-14).

En lisant ce livre, vous découvrirez l'un ou l'autre aspect où vous voudrez direz: «Là, je suis loin du but. J'ai des progrès à faire». C'est peut-être le point sur lequel Dieu voudrait attirer votre attention. Concentrez-vous sur lui avant de continuer votre lecture. Demandez à Dieu – et peut-être à un ami – de vous aider à faire votre diagnostic en toute vérité, puis à voir le pas suivant à franchir. Les questions çà et là dans le livre vous inciteront à cette réflexion.

S'il est vrai que de bons responsables sont l'une des conditions primordiales du succès d'une entreprise humaine, les progrès de l'oeuvre de Dieu sont aussi liés en grande partie à la formation et au perfectionnement de dirigeants, à tous les niveaux: anciens et diacres d'une Église, responsables de groupes divers dans la communauté (école du dimanche, Flambeaux et Claires Flammes, jeunes, groupes de maison, jeunes foyers, groupes de dames, activités sociales diverses), activités d'évangélisation, oeuvres, missions, institutions de formation... Dieu l'a reconnu dans sa Parole. A nous d'y découvrir ce qui nous aide à mieux remplir notre vocation.

CHAPITRE 1

LES QUALIFICATIONS DU RESPONSABLE

Un responsable

Un responsable est quelqu'un

- qui a des responsabilités,
- qui sait prendre des responsabilités, prendre des décisions (et s'y tenir),
- qui sait porter des fardeaux, assumer des charges et des travaux que d'autres refusent,
- qui aura à *répondre* à quelqu'un de ses décisions et ses actes:
 - répondre à Dieu (Hé 13.17),
 - répondre à un supérieur (chaque serviteur de Dieu devrait avoir quelqu'un à qui il doit rendre compte, «un homme non contrôlé est un homme perdu»),
- qui sait «*répondre* à ceux qui lui demandent raison de l'espérance qui est en» lui (1 Pi 3.15), donc qui sait communiquer,
- qui est *prêt à répondre*, donc qui ne s'enferme pas dans son mutisme ou son autosuffisance, quelqu'un qui aime le style *responsorial* (comme dans le chant responsorial), donc qui est prêt à travailler en équipe.

Le nom *responsable* ne se trouve pas dans les versions traditionnelles de la Bible (sauf dans la Bible du Semeur, où il traduit le mot *presbutéros*, ancien – qui, chez nous, fait «vieux»). Le Nouveau Testament, cependant, connaît un certain nombre de termes désignant ceux qui exercent un ministère dans l'Église: «ceux qui travaillent parmi vous, qui vous dirigent dans le Seigneur et qui vous avertissent» (1 Th 5.12), qui sont «ouvriers avec (*synergoi*) Dieu» (1 Co 3.9), «serviteurs (*hyperétai*) du Christ et intendants (*oikonomoi*) des mystères de Dieu» (1 Co 4.1), qui «se sont mis au service de ceux qui appartiennent à Dieu» (1 Co 16.15), qui «prennent part à l'oeuvre et qui travaillent» (v. 16).

Dans d'autres lettres, il est question de «celui qui préside (ou: dirige)» (Ro 12.8), de «ceux qui enseignent» (Ga 6.6), des «dirigeants et leurs assistants» (Ph 1.1), «ambassadeurs du Christ» (2 Co 5.20), «conducteurs» (Ac 14.12; 15.22; Hé 13.7, 17, 24). On pourrait y ajouter les ministères d'apôtre, de prophète, d'évangéliste, de pasteur et docteur.¹

¹ Voir A. Kuen: *Ministères dans l'Eglise* pp. 63-75.

Mais, d'un autre côté, le Nouveau Testament appelle aussi tous les membres de l'Église à collaborer à l'oeuvre de Dieu. Donc tout chrétien né de nouveau a une certaine responsabilité à exercer dans le corps du Christ. C'est en vue de ce service qu'il a reçu au moins un don particulier (1 Co 12.7). Chacun est donc «responsable» et concerné par les exhortations adressées aux responsables dans le Nouveau Testament.

Par ailleurs, il faut reconnaître qu'à côté des «ministères pour tous», il y a des «ministères particuliers» d'anciens et de diacres, il est question de conducteurs et de dirigeants, d'hommes qui ont le don de gouverner et de présider.¹ C'est à eux que s'adressent en premier lieu les chapitres qui suivent. Beaucoup de conseils et de considérations sont valables, non seulement pour des responsables d'Église, mais pour tout responsable chrétien dans quelque organisme ou organisation que ce soit: oeuvre, société missionnaire ou d'évangélisation, action sociale, etc.; partout, il faut des *leaders*, comme on dit dans les pays anglo-saxons.²

«Un *leader*, disait John Mott, l'évangéliste des étudiants, c'est quelqu'un qui connaît le chemin, qui va de l'avant et qui peut entraîner d'autres après lui». Le président Truman en donnait cette définition: «Un *leader* est une personne qui a la capacité d'amener d'autres à faire ce qu'ils n'aiment pas – et d'aimer le faire».

Les exhortations aux responsables se trouvent en premier lieu dans les discours qui leur sont adressés dans les Actes et dans les lettres écrites par l'apôtre Paul à ses collaborateurs Timothée et Tite. On peut cependant y ajouter aussi les conseils donnés par Jésus à ses disciples, de futurs responsables. Comme, d'autre part, le responsable doit être un chrétien-modèle pour ses frères et soeurs, toutes les exhortations adressées à des chrétiens le concernent en tout premier lieu. Il vaut donc la peine de relire

¹ Voir A. Kuen: *Ministères dans l'Eglise* pp. 63 ss.

² Nous emploierons – avec réticence – cet anglicisme, surtout dans les citations, car aucune traduction ne rend exactement les nuances contenues dans ce terme: conducteur, dirigeant, responsable, chef... ont tous des connotations différentes. Le sens le plus immédiat du mot *leader* est guide (c'est le premier sens donné par le dictionnaire anglais-français), mais ce mot est trop spécialisé chez nous (guide de montagne, de musée, d'aveugle). En fait, *leader* désigne toute personne ayant la responsabilité d'autres à quelque niveau que ce soit. Dérivé de *leader*, nous avons aussi en anglais le *leadership* qui comprend non seulement «la direction», mais tout ce qui se rapporte à l'exercice de la fonction de *leader*.

Le *leader* et le *leadership* ont fait l'objet de beaucoup d'études, surtout en Amérique où l'on a reconnu que les progrès d'une entreprise sont en grande partie liés à la qualité des *leaders*. Un certain nombre d'auteurs chrétiens se sont également penchés sur ces problèmes avec l'idée que les lois qui gouvernent les relations entre les humains sont aussi valables, en grande partie du moins, pour les relations entre chrétiens, et que les Eglises comme les organisations chrétiennes pourraient bénéficier grandement des recherches faites dans ce domaine. Certainement, les citations extraites de leurs ouvrages pourront aussi rendre service aux chrétiens francophones engagés dans cette responsabilité passionnante mais combien délicate et astreignante de guider d'autres.

l'ensemble du Nouveau Testament en relevant tout ce qui se rapporte aux qualifications et aux fonctions d'un disciple du Seigneur.

La formation de responsables est une nécessité première pour toute entreprise. Elle l'est aussi pour l'Église. «Il est triste, dit W. Stanley Mooneyham, le président de *World Vision International*, il est tragique que l'Église ait été si lente à former et à qualifier ceux auxquels elle a confié sa direction. Souvent nous les avons lancés dans les eaux profondes des responsabilités en nous souciant peu de leur communiquer les techniques et les principes qui leur auraient permis, non seulement de surnager, mais si possible de faire avancer l'Église» (Préface à Engström, 81 p. 10).¹

Si vous voulez étudier ce sujet de façon active, prenez quelques feuilles de papier, divisez-les en trois colonnes, une petite et deux plus larges, dans lesquelles vous marquerez la référence du passage biblique, les qualifications et les fonctions du responsable. Ces différentes indications apparaîtront au travers des exhortations positives de Jésus et des apôtres, de leurs exhortations négatives (c.-à-d. de ce qu'un chrétien doit éviter de faire), de l'exemple positif de Paul, de Pierre ou d'un autre serviteur de Dieu, ou de l'exemple négatif de responsables (comme Diotrèphe) qui ont abusé de leurs fonctions.

Notez les qualifications et les fonctions sous la forme de noms ou de verbes en reformulant vos conclusions avec vos propres termes.

Par exemple:

Réf.Bibl.	Qualifications	Fonctions
Mc 8.34-38	Être mort à soi-même, à ses ambitions personnelles.	
Lc 9.57-62	Savoir renoncer à ses aises, aux conventions sociales, au regret du passé, parfois: à l'emprise de la parenté (cf. Lc 14.26-27).	

Continuez avec Lc 14.28-30; 16.9-13; 19.13 (en parallèle avec Mt 25); 22.24-27; Jn 13.34-35; 21.15-18.

¹ Les citations sont suivies du nom de l'auteur, des deux derniers chiffres de l'année de parution du livre et de la page. La référence complète se trouve dans la bibliographie en fin de volume.

LE RESPONSABLE

Ac 1.8	Être revêtu de la puissance du Saint-Esprit.	Être témoin de Jésus-Christ.
Ac 6.3	Recevoir un bon témoignage, être plein d'Esprit saint et de sagesse.	Servir aux tables, ministre de la prière et de la parole.

Continuez avec Ac 13.1-3; 14.21-23; 20.17-35.

Ro 12.1-21; 14.1-15.7; 16.17-19.

1 Co 3.6-9; 4.2; 6.12; 7.29s.; 9.13-27;

2 Co 4.1-2, 5, 7-11; 5.9-10; 6.1-10;

Ga 5.16, 22 – 6.5;

Ep 4.1-3, 11-16;

Ph 1.1; 2.1-5; 3.15;

Col 3.12-17; 4.2-6, 12-13, 17;

1 Th 2.1-2; 5.12-28;

2 Th 3.13-15;

1 Tm 1.3, 18; 2.1; 3.1-13; 4.6-16; 5.1-2, 17; 6.11-12, 14;

2 Tm 1.6-8, 13-14; 2.15, 24-25; 3.14-16; 4.2;

Tt 1.5-9; 2.6-10, 15;

Hé. 10.23-25; 13.1-7, 17-18;

Jq 1.5-8; 3.1; 5.16;

1 Pi 2.4-5, 9; 3.14-16; 4.8-11; 5.1-9;

2 Pi 1.3-11;

1 Jn 5.16; 2 Jn 8-11; 3 Jn 5-11; Jd 20-25.

Tracez à présent un trait rouge sur toute la colonne 2 et un trait bleu sur la colonne 3. Répétez la référence dans cette colonne. Puis découpez le tableau en deux colonnes (références et qualifications – fonctions) et autant de lignes qu'il y a de sujets différents. Commencez par classer les qualifications en qualifications spirituelles, morales, familiales et sociales.

Vous pouvez étaler cette étude sur plusieurs jours, voire sur quelques semaines avant de continuer la lecture de ce livre. Rien ne vaut le contact direct avec la Parole de Dieu. Les chapitres qui suivent ont été élaborés d'abord pour des séminaires de formation et de perfectionnement de responsables. Ce travail biblique occupait toujours la première session.

Lors d'un séminaire sur ce sujet avec des professeurs d'un Institut biblique d'Allemagne du nord, j'étais tenté de passer par-dessus cette première étape, me disant que des professeurs de théologie n'avaient pas besoin qu'on leur rappelle des passages bibliques. Je n'ai pas cédé à la tentation et, le premier soir, nous n'avons rien fait d'autre que de rechercher et méditer les versets indiqués ci-dessus. Le dernier jour, l'un des professeurs me dit: «Ce qui m'a le plus parlé, c'est la première soirée. Devant des interprétations de la Bible, un professeur d'école biblique a toujours en réserve une autre interprétation possible et ne se sentira pas personnellement concerné. Mais là, ce n'étaient que des affirmations de la Parole de Dieu, à laquelle personne ne peut se soustraire.»

Le tableau d'ensemble

Si vous avez relevé et médité avec prière les différentes conditions posées au serviteur de Dieu, le Saint-Esprit vous aura certainement parlé par la Parole inspirée. Vous aurez sûrement aussi fait une autre constatation avant de découper vos colonnes: c'est que la colonne des qualifications est bien plus remplie que celle des fonctions. C'est là déjà une première conclusion importante: l'homme est plus important que son oeuvre, la qualité de l'être conditionne celle du faire. L'apôtre Paul demande à Timothée: «Efforce-toi de te présenter devant Dieu en *homme* qui a fait ses preuves, en *ouvrier* qui n'a pas à rougir de son ouvrage» (2 Tm 2.15). L'*homme* vient avant son oeuvre; tel est l'*ouvrier*, tel sera son ouvrage. Si nous analysons les différentes conditions posées par l'apôtre Paul aux responsables et à leurs assistants (1 Tm 3 et Tt 1), nous faisons la même constatation: des dizaines de qualités requises et seulement deux ou trois compétences «professionnelles».

L'importance de l'homme court comme un fil rouge à travers toute la Révélation biblique. «Dieu est toujours à l'oeuvre, préparant des hommes pour conduire les autres... Le plus grand cadeau de Dieu à Israël, ce n'était pas le Pays promis, mais des hommes tels que Moïse, David et Esaïe, car ses dons les plus grands sont toujours des hommes. Le don le plus important que Dieu ait fait à son Église, c'étaient les douze hommes qu'il avait formés pour le *leadership*» (O. Sanders, 72 p. 133).

La même impression se dégage de la lecture des différents livres consacrés au *leadership*, à la formation des responsables aussi bien sur le plan laïc que dans le domaine religieux. Plusieurs auteurs américains ont compulsé de nombreux ouvrages consacrés à la formation des chefs d'entreprise. Ils ont été frappés d'abord par l'accent mis sur la *personnalité* du chef, ensuite par la convergence des qualités requises (d'un bon chef d'entreprise, d'un homme d'affaire ou d'un militaire) avec celles qu'exige la Bible du responsable chrétien.

Si nous cherchons dans la Parole de Dieu notre inspiration pour un tableau complet des qualifications d'un chef, nous puisons donc à la meil-

leure source possible, non seulement pour la formation d'un responsable chrétien, mais pour celle d'un chef tout court. Car Dieu connaît le cœur de l'homme et la manière de conduire les autres.

Gene Getz, un théologien américain chargé de faire une série d'études bibliques à un groupe d'hommes d'affaire, a choisi les vingt caractéristiques de la maturité du chrétien telles qu'elles ressortent des conditions posées aux responsables et à leurs assistants dans les listes de 1 Tm 3.1-7 et Tt 1.5-9. Pendant vingt semaines, ces hommes se sont réunis tous les mardis de 6h 45 à 7h 45 en prenant chaque fois l'une des qualités énumérées dans ces listes.

L'un des participants confesse: «J'ai suivi, au cours des années, beaucoup d'études bibliques profondes et très utiles, mais aucune ne m'a autant convaincu de mes insuffisances, ou donné une base aussi solide pour des transformations concrètes, que cette étude des qualifications des dirigeants de l'Église selon 1 Tm 3 et Tt 1... C'est seulement à partir d'une étude approfondie de chacune des qualités que j'ai commencé à comprendre leur véritable impact et leur vaste application comme standards de vie pour tout homme de Dieu mûr»¹

G. Getz a fait paraître un résumé de ces études sous le titre *The measure of a man* (La mesure d'un homme – et en français avec le titre mentionné ci-dessous). Il prévient que, pour devenir semblable à Jésus-Christ, il n'y a pas de raccourci. «Nous vivons à une époque de formules rapides applicables à n'importe quoi sous le soleil, depuis les repas instantanés jusqu'à 'comment devenir riche' en trois leçons. Notre société 'presse-bouton' et ce siècle d'ordinateurs, nous ont conditionnés, pour des multitudes de problèmes, à penser 'presto-changeo'. Pour la maturité spirituelle, certains chrétiens sont aussi tombés dans la tentation de penser en termes 'instantanés'. Soyez 'remplis de l'Esprit', disent certains, c'est le secret de la vie victorieuse! 'Vous devez renoncer à vous-mêmes et crucifier votre moi' disent d'autres, et vous atteindrez alors un niveau de spiritualité nouveau. Ou, plus récemment, on nous a conseillé de 'découvrir nos dons spirituels' et de commencer à fonctionner dans le corps du Christ, comme Dieu l'a prévu. A ces idées, bien sûr, s'associent la lecture de la Bible et les formules de prière. Si je me réfère à ma propre expérience, je me souviens d'avoir essayé la plupart de ces formules, mais d'une façon générale avec des résultats plutôt décevants. J'en suis arrivé à penser qu'il n'existe pas de raccourci pour devenir un 'homme de Dieu'; cela prend du temps» (*Ibid.* pp. 9-10).

La maturité chrétienne et la richesse spirituelle ne s'acquièrent pas en formation accélérée – pas plus que la richesse matérielle (par des voies

¹ Donald Kerr in G. Getz: *Vers la stature parfaite de Jésus-Christ* Ed Vida (Miami, Floride, 1979 p. 3 (épuisé).

honnêtes). Quelqu'un a vu dans la vitrine d'une librairie un livre intitulé *Comment devenir riche en 15 jours*. «Voilà ce qu'il me faut.» Il entre, demande le livre et voit la vendeuse l'emballer avec un autre ouvrage. «Mais je ne veux qu'un seul livre. – Je regrette, lui répond la vendeuse, mais nous vendons toujours celui-ci conjointement avec le Code pénal».

«Toute formation sous quelque forme que ce soit qui propose une formule simple ou un succès instantané doit être traitée avec une grande suspicion» (Chua Wee Hian, 87 p. 72). Jésus a passé trois ans avec ses disciples pour les former et il leur a consacré le plus clair de son temps. «En fait, il a passé plus de temps avec ses disciples qu'avec tous les autres gens ensemble» (R.E. Coleman, 63 pp. 42-43).

Donald Kerr disait que rien ne l'avait autant convaincu de ses insuffisances que l'étude des qualifications d'un dirigeant de l'Église. En approfondissant cette vingtaine de qualifications requises dans 1 Tm et Tt, cela a, en effet, de quoi nous décourager, de même que la remarque ci-dessus au sujet du temps nécessaire pour parvenir à la maturité. Si nous étendons notre investigation plus loin dans la Parole, notre découragement risque encore de s'accroître. Cependant, il faut se souvenir qu'il s'agit là d'un but placé devant nous. Jésus-Christ seul a possédé parfaitement l'ensemble de ces qualités. Mais il est important pour nous de voir le but pour nous engager dans la bonne direction.

Certaines dispositions de base sont évidemment nécessaires; sans un certain minimum, on ne fera jamais un *leader*. L'essentiel est d'être fidèle à sa vocation – de *leader* ou d'exécutant. Si chaque chrétien est un membre responsable dans le corps du Christ, chacun n'est pas appelé à devenir un *leader*. Beaucoup de chrétiens sont heureux d'être de bons exécutants et ne demandent pas mieux que d'être bien conduits par ceux qui ont les dons et les qualifications de *leaders*. Nicolas Murray Butler, un président de l'université de Columbia, disait d'une manière un peu caustique: «Il y a trois sortes de gens dans le monde: ceux qui ne savent pas ce qui se passe, ceux qui regardent ce qui se passe et ceux qui font que les choses se passent». Et Ted Engström qui le cite ajoute: «Une caractéristique commune à tous les *leaders* est la capacité de faire que les choses se passent, d'agir de manière à aider d'autres à travailler dans un environnement dans lequel chacun de ceux qui servent sous ses ordres se trouve encouragé et stimulé. Il est ainsi capable de contribuer valablement (à l'oeuvre commune) avec tout le potentiel qui est en lui» (81 p. 20).

D'autre part, dans une Église, un chef n'est jamais seul;¹ il travaille au sein d'une équipe où les dons et les fonctions des uns et des autres se complètent mutuellement, les points forts des uns compensant les points faibles des autres. «Chaque homme, même le plus doué, a ses limites. Celles-ci

¹ Voir A. Kuen: *Ministères dans l'Eglise* pp. 96-100.

LE RESPONSABLE

n'apparaissent souvent qu'au moment où les dons complémentaires de son successeur amènent l'oeuvre à se développer dans des directions pour lesquelles le *leader* précédent n'était pas qualifié» (O. Sanders, 72 p. 134).

«Lorsque nous nous sentons démunis, regardons à Dieu qui peut combler ce manque (que nous ressentons) par l'intermédiaire de quelqu'un d'autre» (K. Prior, 93 p. 37).

Il n'y a donc pas lieu de se décourager devant l'énumération de toutes ces qualifications – dont certaines ne sont qu'à l'état embryonnaire en nous. L'apôtre Paul lui-même disait: «Non, frères, pour moi je n'estime pas avoir saisi le prix. Mais je fais une seule chose: oubliant ce qui est derrière moi et tendant toute mon énergie vers ce qui est devant moi, je poursuis ma course vers le but pour remporter le prix que Dieu, du haut du ciel, nous a appelés à recevoir dans l'union avec Jésus-Christ» (Ph 3.13-14).

CHAPITRE 2

QUALIFICATIONS SPIRITUELLES DU RESPONSABLE CHRÉTIEN

«Il est très important que nous apprenions à conduire le peuple de Dieu dans Ses voies, avec Sa force et Sa sagesse» dit Chua Wee Hian, ancien secrétaire général de l'*International Fellowship of Christian Students* (Groupes bibliques universitaires internationaux). Or, pour cela, les qualifications spirituelles du *leader* sont essentielles, car «il existe un contraste frappant entre le *leadership* selon le monde et le *leadership* spirituel» (87 pp. 10, 14).

Quelles sont les qualifications spirituelles qui se dégagent des divers textes du Nouveau Testament se rapportant aux chrétiens et tout spécialement aux responsables?

1. Aimer le Seigneur

Avant de confier un ministère à Pierre après sa chute, Jésus lui a posé une seule question: «M'aimes-tu?» (Jn 21.15-18).

Augustin a dit – peut-être un peu imprudemment: «Aime et fais ce que tu voudras». Si nous pensons à tout ce que l'on met sous ce mot amour aujourd'hui, on ne peut guère s'en tenir à cette formule. S'il avait parlé d'aimer Dieu et avait défini cet amour comme le fait la Bible, sa formule aurait été tout à fait juste. L'amour de Dieu est, en effet, la première condition d'un service efficace dans le royaume de Dieu. Cet amour s'exprime par le désir de faire toutes choses de manière à plaire au Seigneur. Jésus pouvait dire: «Je fais toujours ce qui lui est agréable (au Père)» (Jn 8.29) et l'apôtre Paul y fait écho en écrivant aux Corinthiens: «Nous nous efforçons de lui être agréables» (2 Co 5.9).

«S'il existe des hommes auxquels nous donnons le titre de 'pasteurs', ils ne portent authentiquement ce nom que dans la mesure où ils sont les instruments transparents du Christ, seul vrai pasteur» (Ph. Rolland, 93 p. 17).

Questions: Pierre de Benoit répétait souvent: «Aimer, c'est penser à». Si j'aime quelqu'un, je pense souvent à lui – ou à elle. Quand est-ce que je pense à Dieu, à Jésus et au Saint-Esprit? Dans mon recueillement personnel seulement ou tout au long de la journée? Quand j'ai besoin d'aide («Dieu:

service de dépannage»), quand je suis dans la joie (louange, actions de grâces spontanées), à tout moment? Le Seigneur me pose cette question à moi aussi: «M'aimes-tu?». Je peux m'arrêter au milieu de cette lecture et prendre le temps de lui exprimer mon amour.

2. L'attachement à Dieu

Tel est le sens du mot *piété* que nous trouvons dans les anciennes traductions de nos Bibles. L'attachement implique la persévérance dans la relation. Jésus l'a illustré par l'image du cep et des sarments: «Demeurez en moi, et moi je demeurerai en vous. Un sarment ne saurait porter du fruit tout seul, sans demeurer attaché au cep. Il en est de même pour vous: si vous ne demeurez pas en moi, vous ne pouvez porter aucun fruit. Je suis le cep de la vigne, vous en êtes les sarments. Celui qui demeure en moi et en qui je demeure, portera du fruit en abondance, car sans moi, vous ne pouvez rien faire» (Jn 15.4-5).

L'attachement à Dieu se manifeste par l'esprit de prière, à l'imitation de Jésus. Il priaît lors de son baptême (Lc 3.21), il passa toute une nuit en prière avant de choisir ses apôtres (Lc 6.12-13), avant de poser une question cruciale à ses disciples (Lc 9.18), lors de sa transfiguration (9.29). Il priaît pour chacun des siens afin qu'ils soient gardés au moment de la tentation (22.32). Il a lutté en prière dans le jardin de Gethsémané (22.44) et, jusque sur la croix, il a prié pour ses ennemis (23.46).

Cet attachement à Dieu se cultive aussi par la prière persévérante: «Priez sans cesse» (1 Th 5.17) c.-à-d. utilisez tous les moments libres pour renouveler votre communion avec Dieu. «Que la prière soutienne votre persévérance» (Col 4.2).

Un responsable qui néglige la prière ne mènera pas bien loin ceux qui lui sont confiés. L'attachement à Dieu s'exprime par l'importance que nous attachons à la vie de prière. «Si nous sommes honnêtes, nous devons confesser que la prière ne nous vient pas facilement. Nous trouvons bien plus stimulant de courir de ci, de là à faire des choses, affairés avec le travail que Dieu nous a confié. Au moins, nous pouvons mesurer alors ce que nous avons fait – et pas fait. Nous trouvons des excuses sans nombre pour ne pas prier. Il y a cent et une choses qui requièrent notre attention. Une journée de 24 heures n'est tout simplement pas assez longue pour arriver au bout de notre tâche. Tant de gens réclament notre attention! Et nous nous sentons bien lorsque nous servons les autres et que nous courons d'une réunion à l'autre. Mais nous négligeons le point le plus important de notre vie: du temps passé avec Dieu dans l'adoration et la prière. J'ai mis beaucoup de temps à réaliser que ce que je suis importe bien plus à Dieu que ce que je fais. Ma relation avec lui doit primer mon service pour lui» (Chua Wee Hian, 87 p. 94).

Pour illustrer son propos, Chua Wee Hian cite l'expérience d'un veuf qui mettait toute sa joie dans l'entretien qu'il avait avec sa fille, le soir, en revenant de son travail. Six semaines avant Noël, elle décida de lui tricoter un pullover. Immédiatement après souper, elle se retira donc dans sa chambre pour continuer son tricot. Le soir de Noël, elle frappa à la porte de la chambre de son père et le trouva tout en larmes. «Pourquoi pleures-tu? – Ta présence m'a tellement manqué au cours de ces semaines!» «Pour lui, la *présence* de sa fille signifiait plus que son *présent*» (p. 96).

Dans les listes de 1 Tm 3 et Tt 1, il est souvent question d'être *consacré, attaché à la saine parole, saint*. Tous ces termes sont plus ou moins synonymes d'«attaché à Dieu». La persévérance occupe une grande place dans la révélation du Nouveau Testament: dans la parabole du semeur, ceux qui portent du fruit ce sont «ceux qui, ayant entendu la parole avec un cœur honnête et bon, la retiennent et portent du fruit *avec persévérance*» (Lc 8.15). C'est «avec une entière persévérance» qu'il faut veiller à sa vie de prière (Ep 6.18; cf. Hé 6.12; 10.36; 12.1).

L'attachement à Dieu implique aussi l'obéissance à ses commandements. «Ma nourriture, disait Jésus, est de faire la volonté de Celui qui m'a envoyé et d'achever son oeuvre» (Jn 4.34 cf. 6.38). Jusque dans le jardin de Gethsémané, il priait: «Que les choses se passent, non pas comme moi, je le veux, mais comme toi, tu le veux» (Mt 26.39). Et l'apôtre Paul pouvait dire également que sa seule ambition était «de plaire au Seigneur» (2 Co 5.9).

Questions: Quand est-ce que je manifeste concrètement mon attachement à Dieu? Comment mon attitude intérieure se traduit-elle extérieurement dans mon comportement? En relisant ce chapitre, sur quel point concentrer mon attention dans ces prochains jours?

3. La foi – confiance

Les hommes choisis pour un service particulier dans Ac 6 devaient être «pleins de *foi*». Paul exhorte Timothée à combattre le bon combat «avec foi» (1 Tm 1.19) c.-à-d. avec une entière confiance en Dieu. Il ne s'agit pas, dans ces cas, de la foi initiale de la vie chrétienne, celle par laquelle nous saisissons le salut en Christ, mais d'un exercice constant de cette foi «sans laquelle il est impossible d'être agréable à Dieu» (Hé 11.6).

On pourrait ajouter deux autres qualités essentielles à un chef: la foi, c.-à-d. la confiance *en soi* et la confiance *dans les autres*. Confiance en soi ne signifie ni orgueil ni présomption. Nous restons jusqu'à la fin de notre vie conscients de nos lacunes et de nos limitations, mais nous nous confions aussi dans la Parole de Dieu qui nous dit que chacun de nous a reçu de Dieu un don pour l'utilité commune; donc nous *avons* reçu un don particulier que nous pouvons mettre au service des autres.

LE RESPONSABLE

«Les plus grands *leaders* ont toujours eu foi dans leur capacité de conduire les autres... Le dirigeant doit pouvoir compter sur lui-même, sur ses connaissances, sur son don de discernement et sa motivation... La manière dont il voit les autres reflète celle dont il se voit lui-même» (T. Engström, 81 p. 85). Chacun de nous est unique, avec sa personnalité et ses dons. «La notion biblique des dons spirituels est un souffle d'air frais en un temps qui voudrait réduire tous les hommes à des rouages remplaçables dans la machinerie de la production» (Id. p. 86). Chacun des «héros de la foi» énumérés dans la Bible était conscient que Dieu l'avait choisi pour une mission particulière. K. Gangel dit que beaucoup de gens ne réalisent rien de valable parce qu'ils ont une trop pauvre estime d'eux-mêmes. Chacun des candidats-responsables devrait se poser des questions telles que: «Comment est-ce que je vois ma vie? Qu'est-ce que je pense que Dieu désire faire de moi? Quelles sont mes valeurs? Quels sont mes dons spirituels? Quels sont mes buts de vie? Qu'est-ce que Dieu devrait changer dans ma vie pour que je puisse réaliser ces objectifs?» (76 p. 122). «L'image de soi est la clé de la personnalité et du comportement» (T. Engström, 81 p. 93).

D'autre part, sans faire confiance à nos collaborateurs, nous n'en tirons rien. Il ne s'agit pas d'une confiance naïve et aveugle, mais d'une présomption favorable qui attend de l'autre le meilleur de lui-même. «Le *leader* doit avoir foi pour parvenir d'un point A vers le point B. Pour l'accomplir, il a besoin, avant tout d'avoir foi dans ses collaborateurs. Il doit être capable de faire confiance à ses gens et de croire qu'ils désirent être guidés. S'il croit cela, il sera mieux qualifié pour puiser dans les ressources du désir humain. De cela découlera l'espoir, le sens (de son action) et la croissance. Sans foi dans les autres, il n'y aura que futilité et pessimisme» (T. Engström, 81 p. 84).

La confiance dans les autres s'exprime, par exemple, par le fait que nous leur déléguons des tâches qui dépassent un peu les compétences actuelles. «L'une des pires choses que vous puissiez faire à un être humain, dit Max De Pree, c'est de lui donner un travail facile. Dans un nouveau contexte, le travail que nous demandons aux gens de faire doit avoir un contenu suffisamment significatif (pour donner de la satisfaction)» (97 p. 5).

Questions: Dans quelle circonstance précise, ai-je fait confiance à Dieu en misant tout sur Lui? Quelles en ont été les conséquences?

Je me remémore une situation où je me suis basé sur la confiance en moi, en une personne, en un groupe. Comment puis-je développer cette qualité?

4. La bonne conscience

Dans la même exhortation considérée ci-dessus, l'apôtre Paul engage Timothée à combattre le bon combat «avec bonne conscience», cette

conscience, «dont certains se sont écartés au point que leur foi a fait naufrage».

Il est important pour un dirigeant d'être libre de séquelles du passé, au lieu de les traîner après soi pendant des années: des péchés non confessés, non réparés devant les hommes, qui pèsent sur la conscience et bloquent la vie spirituelle. On insiste beaucoup ces dernières années sur la «guérison intérieure»: se savoir pardonné et avoir pardonné, ne pas garder de rancunes ni de problèmes non résolus. Être guéri des blessures de sa vie passée. Sinon, le service risque de devenir une fuite devant son passé, devant soi-même ou sa famille, une compensation aux échecs de sa vie professionnelle, familiale ou sentimentale. Aux deux impératifs d'Éric Berne, «Je suis OK, tu es OK», on peut en ajouter un troisième: «Dieu est OK». Celui qui est réconcilié avec lui-même et avec les autres, et qui vit dans une relation limpide avec Dieu, est libre pour le service.

Questions: Dans quel domaine suis-je le plus vulnérable? Si je laisse parler ma conscience, me reproche-t-elle des péchés actuels ou des fautes non confessées, non réparées du passé? Est-ce que j'ai quelque chose à me faire pardonner?

5. L'amour de la Parole de Dieu

Jésus a posé deux conditions à l'exaucement de nos prières: «Si vous demeurez en moi et si mes paroles demeurent en vous» (Jn 15.7). Un «bon serviteur» doit être «nourri des bonnes paroles de la foi et du bon enseignement» (1 Tm 4.6). Jésus, bien qu'il n'ait pas eu, comme nous, une Bible à sa disposition, connaissait l'Ancien Testament presque par coeur. On a noté que, sur 1 800 versets qui reproduisent ses paroles, 180 contiennent des citations de l'Ancien Testament ou des allusions à son contenu.

Quatre aspects de la familiarité avec la Parole de Dieu sont à relever: a) *Aimer* la Parole (relire le Ps 119 à ce sujet). b) *Méditer* la Parole (c.-à-d. réfléchir à ce qu'elle signifie pour nous). c) *Connaître* la Parole à fond (par une lecture cursive et une étude approfondie). d) *Être imprégné* de la Parole pour qu'elle se présente spontanément à notre mémoire dans diverses situations où nous avons besoin de son conseil. Tout cela implique du temps passé avec elle pour qu'elle «habite en nous dans toute sa richesse» et nous «inspire une vraie sagesse» (Col 3.16).

Elle seule a le pouvoir de régénérer (1 Pi 1.23) – non pas notre habileté dialectique, nos dons et nos techniques d'évangélisation. Nous grandirons spirituellement dans la mesure où nous nous *nourrirons* des «bonnes paroles de la foi». Quelle confiance aurions-nous dans le pain d'un boulanger si nous savions qu'il n'en mange pas lui-même?

Tous les prédicateurs efficaces ont consacré beaucoup de temps à l'étude de la Parole de Dieu. Celui qui aime la Parole saura aussi transmettre cet amour aux autres. Or, «notre première responsabilité (comme *leaders*)

est d'encourager les chrétiens à lire la Bible pour eux-mêmes et de leur enseigner comment la lire» (Chua Wee Hian, 87 p. 39).

Presque tous les conducteurs spirituels ont aussi été de grands lecteurs d'autres ouvrages. Wesley a consacré à la lecture des centaines d'heures de voyage à cheval. Il avait toujours un livre de science, d'histoire ou de médecine dans la poche de sa selle. C'est ainsi qu'il a assimilé des milliers de volumes. Il demandait aux jeunes pasteurs méthodistes soit de consacrer du temps à la lecture, soit de quitter le ministère. O. Sanders dit: «Celui qui veut croître spirituellement et intellectuellement sera constamment plongé dans ses livres» (72 p. 95).

— Mais où trouver du temps pour lire? «A une époque où les gens ont plus de loisirs que jamais auparavant dans l'histoire, beaucoup prétendent ne pas trouver le temps de lire. Cette excuse n'est jamais valable pour un *leader* spirituel» (Id. *Ibid.*). Il a besoin de lire pour stimuler sa vie spirituelle et intellectuelle, pour augmenter ses connaissances et les tenir à jour, surtout à une époque comme la nôtre où tout change si rapidement. La lecture le maintient en dialogue constant avec les grands penseurs de tous les temps.

Il choisira toujours une lecture d'un niveau intellectuel légèrement supérieur à sa compréhension actuelle afin de stimuler sa matière grise. A force d'exercice, il parviendra à assimiler des ouvrages ardu, même à des moments où d'autres ne sont plus capables que de regarder la télévision. Mieux vaut lire trois fois un livre difficile que d'avalier des centaines de pages qui n'apportent aucun profit spirituel ni intellectuel. La première lecture sera cursive et rapide pour avoir une vue d'ensemble de la pensée de l'auteur. La deuxième sera lente et méditative, le crayon en main pour souligner et annoter. Après quelque temps, la troisième lecture permettra de noter dans un carnet, ou sur des feuilles volantes, les idées, les illustrations, les développements à retenir. Parfois, un résumé succinct de tout le livre aidera à y retrouver plus tard les pensées que l'on voudrait utiliser pour un message ou une étude. «La méditation de la Parole de Dieu s'appuie sur la foi en l'inspiration des Ecritures et s'épanouit en prière» (Ph. Rolland, 93 p. 99).

Questions: quelle proportion de mon temps de loisir est consacrée chaque jour, chaque semaine, à la lecture, la méditation et l'étude de la Parole de Dieu? Parmi mes autres lectures, quelles sont celles qui m'aideront à être un meilleur responsable et à mieux accomplir ma tâche? Lesquelles choisir pour mes prochaines vacances?

6. La stabilité doctrinale

«Pour toi, écrit Paul à Timothée, reste attaché à tout ce que tu as appris et reçu avec une entière conviction. Tu sais de qui tu l'as appris»

(2 Tm 3.14). Les assistants doivent «garder la vérité révélée dans la foi» (1 Tm 3.9). Le responsable d'Église doit être «fidèlement attaché à la parole certaine, qui est conforme à ce qui lui a été enseigné» (Tt 1.9).

Ceux qui sont «ballottés comme des barques par les vagues et emportés çà et là par le vent de toutes sortes d'enseignements, à la merci d'hommes habiles à entraîner les autres dans l'erreur» (Ep 4.14) ne sont pas faits pour assumer une responsabilité dans l'Église. L'apôtre Jean nous prévient aussi que «celui qui ne reste pas attaché à l'enseignement qui concerne le Christ, mais s'en écarte, n'a pas de communion avec Dieu. Celui qui reste attaché à cet enseignement est uni au Père comme au Fils» (2 Jn 9).

Les chrétiens qui s'emballent pour chaque nouveauté ne devraient pas se voir confier la responsabilité de conduire d'autres croyants, car ils risquent de les égarer dans des voies sans issue. S'ils sont eux-mêmes suffisamment fondés, ils se dégageront peut-être de ces impasses – lorsqu'une autre nouveauté apparaîtra sur le marché théologique – mais il n'est pas dit que ceux qui les auront suivis en rattrapperont aussi facilement.

Question: Si je manque de stabilité doctrinale, que pourrai-je faire pour y remédier (étude systématique de la Bible, suivre un cours de formation, réserver un temps dans ma vie pour l'approfondissement de ma foi dans un cours de disciples ou un institut biblique)?

7. La vigilance

Aux responsables d'Ephèse rassemblés à Milet, l'apôtre Paul recommande: «Veillez sur vous-mêmes et sur tout le troupeau de l'Église que le Saint-Esprit a confié à votre garde» (Ac 20.28). Il adresse la même recommandation à Timothée: «Veille sur toi-même et sur ton enseignement» (1 Tm 4.16).

Pourquoi un responsable d'Église a-t-il particulièrement besoin de se voir rappeler cette exhortation? Parce qu'il est un être humain, qu'il est chrétien et qu'il est serviteur de Dieu.

a) Nous avons besoin de veiller sur nous-mêmes – avant de veiller sur le troupeau confié ou sur notre enseignement – parce que, *comme tous les humains*, nous avons en nous certaines tendances et certaines virtualités qui nous poussent au mal. C'est ce que la Parole de Dieu appelle «la chair» (la nature pécheresse) qui est toujours en nous, même après la nouvelle naissance (Ro. 8.4-9; Ga 5.25). Si nous sommes honnêtes, nous devons avouer avec le vieux poète latin Térence: «Je suis homme, et rien de ce qui est humain ne m'est étranger». Toutes les virtualités qui ont fait tomber d'autres chrétiens dans le péché sont aussi en nous; c'est pourquoi nous avons besoin de veiller afin qu'elles ne se développent pas et n'envahissent pas tout notre subconscient, avant d'influencer nos actes.

Mon beau-père avait un pommier qui m'a souvent parlé sous ce rapport. Dans sa jeunesse, il avait greffé des «pommes de mai» sur un arbre sauvage. Pendant de longues années, cet arbre lui a donné d'excellentes pommes; aussi il le soignait chaque année et en élaguait toutes les branches inutiles. Puis, se faisant vieux, il a laissé pousser tout ce qui venait, même les surgeons qui jaillissaient d'en-dessous du point de greffe. Aujourd'hui il y a bien encore quelques branches avec de petites pommes de mai, mais le plus gros de la sève passe dans les rejetons sauvages qui portent une infinité de petites pommes acides et amères: vivante image d'un chrétien qui n'a pas veillé.

Les rosiers non soignés redeviennent églantiers, une nouvelle variété de blé ou de pomme de terre perd peu à peu ses caractères acquis et redevient la plante d'origine. C'est ce que les naturalistes appellent «le retour au type». Le jardin abandonné sera vite envahi par les mauvaises herbes. «Chassez le naturel et il revient au galop!». Comme le bon jardinier, le chrétien a besoin de surveiller son jardin intérieur pour en arracher les mauvaises herbes quand elles sont encore petites.

b) Nous avons besoin de veiller encore plus sur nous-mêmes parce que nous sommes *chrétiens* et que, par conséquent, nous avons un Adversaire (1 Pi 5.8). Il n'est guère préoccupé par les non-chrétiens: il sait qu'ils lui appartiennent de toute façon, mais le chrétien lui échappe; donc il fera tout pour le handicaper et le «dévorer».

c) Notre état de *serviteur de Dieu* est une raison supplémentaire de vigilance. L'Adversaire vise en premier lieu les capitaines de l'armée du Seigneur, car il sait que s'il peut faire tomber un serviteur de Dieu dans un péché grossier, il paralysera tout un secteur du combat et causera un grand scandale dans le peuple de Dieu aussi bien que dans le grand public. Puisque les autres ont les regards fixés sur nous, nous devons être des modèles «en paroles, en conduite, en amour, en foi, en pureté» (1 Tm 4.12; cf. Mt 5.16; Ph 2.15-16; 2 Pi 2.12). En mentionnant les choses par lesquelles les apôtres se rendaient recommandables comme serviteurs de Dieu, Paul énumère six caractéristiques intérieures (pureté, connaissance, patience, bonté, Esprit saint, amour sans feinte) avant de mentionner la Parole de vérité (2 Co 6.6).

Cette vigilance devra s'exercer sur notre «être entier: esprit, âme et corps» afin que nous soyons «irréprochables lors de la venue de Jésus-Christ» (1 Th 5.23).

Questions: Dans quel domaine ai-je le plus à veiller («Connais-toi toi-même» disait Socrate)? Quel est mon «talon d'Achille»? Qu'est-ce qui m'aide à veiller? Où et quand suis-je le plus en danger?

8. La maturité

«Quel est le grand problème auquel l'Église d'aujourd'hui est confrontée, demande Kenneth Gangel. Est-ce la menace du libéralisme militant? Non, dit-il, ce qui la trouble, c'est le comportement immature des chrétiens à l'intérieur de l'Église, bien plus que l'hérésie venant de l'extérieur» (76 p. 26).

Paul demande que le responsable ne soit «pas un nouveau converti, de peur qu'il se laisse aveugler par l'orgueil et tombe sous la même condamnation que le diable» (1 Tm 3.6) c.-à-d. que cette nomination prématurée suscite en lui de l'orgueil et lui fasse encourir une condamnation semblable à celle qui a sanctionné la révolte orgueilleuse du diable. Le mot traduit par «nouveau converti» signifie littéralement «récemment planté». «C'est une image prise dans la nature. Une plante a besoin de temps pour prendre racine et parvenir à la maturité. Ce processus ne peut pas être compressé. Il faut que la plante enfonce ses racines vers le bas avant de pouvoir porter des fruits en haut. En s'appuyant sur cette image, Bengel dit que les novices ont 'généralement beaucoup de feuillage. Les nouveaux convertis n'ont pas encore été émondés par la croix'» (O. Sanders, 72 p. 35).

Dans l'épître aux Ephésiens, Paul oppose aux «enfants ballottés à tout vent de doctrine», l'état d'hommes faits ou adultes (4.13). L'épître aux Hébreux parle aussi d'enfants et de maîtres, l'apôtre Jean de «petits enfants», de «jeunes gens» et de «pères».

L. Richards dit: «Les dirigeants sont caractérisés par la maturité, non par leurs dons. Pourquoi la maturité est-elle si importante? Parce que les dirigeants devront agir parmi le peuple de Dieu et être des exemples par leur service... Les chrétiens ont besoin d'avoir parmi eux des hommes dont les vies sont des modèles incarnés de ce que tous les membres du peuple de Dieu sont appelés à devenir (Hé 13.7).»¹

Dans son livre *Le responsable chrétien*, Kenneth Prior évoque comme premier danger du *leadership* (titre anglais du livre: *Perils of leadership*) l'immaturité. Il prend comme exemple de futur *leader* Joseph, qui a commencé par être un jeune homme très imbu de lui-même. Son immaturité s'est révélée dans ses relations avec ses frères: il leur a rebattu les oreilles avec ses rêves – dans lesquels il jouait un rôle dominant – au point qu'ils l'on pris en grippe. Pour le guérir de son immaturité, Dieu l'a fait passer par son école et lui a appris durant treize années douloureuses à le mettre, Lui, en premier dans sa vie (Voir Prior, 93 pp. 7-21).

¹ L. O. Richards – G. Martin *A Theology of Personal Ministry* Zondervan, Grand Rapids 1981 p. 301.

Quels sont les signes de la maturité et de l'immaturité spirituelles?

Puisqu'il est si important de ne confier des responsabilités qu'à des gens mûrs, nous devons être capables de discerner les signes de la maturité et de l'immaturité. En effet, l'apôtre Paul (1 Co 3.1-4) et l'auteur de l'épître aux Hébreux (Hé 5.11-14) reprennent leurs correspondants parce qu'ils n'ont pas encore atteint ce stade de maturité. Ce faisant, ils nous permettent de noter, dans ces épîtres, un certain nombre de caractéristiques de ceux qui n'ont pas de maturité spirituelle.

(1) Ils ne supportent pas la nourriture solide.

Ils en sont encore «au lait» et n'ont «aucune expérience de la parole qui enseigne ce qu'est la vie juste» (Hé 5.13). L'auteur nous donne un exemple d'une nourriture un peu plus solide en parlant de la sacrificature royale de Jésus-Christ selon l'ordre de Melchisédec, une nourriture que beaucoup de chrétiens actuels trouvent plutôt indigeste. Les enfants, dit Jean, se réjouissent du pardon de leurs péchés. Bien des chrétiens en restent à ce stade et se sentent le plus à l'aise dans des réunions d'évangélisation pour se réjouir... de ne pas être concernés par le message. «Les adultes, par contre, prennent de la nourriture solide: par la pratique, ils ont exercé leurs facultés à distinguer ce qui est bien de ce qui est mal» (Hé 5.14). Paul dit aussi: «Nous enseignons une sagesse aux chrétiens spirituellement adultes» (1 Co 2.6), mais aux Corinthiens, il n'a pu donner que «du lait et non de la nourriture solide, car vous n'auriez pas pu l'assimiler alors. Et même aujourd'hui, vous êtes encore incapables de la supporter» (v. 2).

Cette maturité n'est pas une question d'années de vie chrétienne, puisque les Hébreux auraient dû «depuis longtemps être des maîtres dans les choses de Dieu» (5.12). Si le temps est une condition nécessaire pour parvenir à une certaine maturité, il n'en est pas la condition suffisante.

(2) Ils sont «charnels»

Paul dit aux Corinthiens: «Je n'ai pas pu m'adresser à vous comme à des hommes conduits par l'Esprit. J'ai dû vous parler comme à des hommes charnels (qui suivent leur propre nature)... vous suivez toujours votre nature pécheresse» (1 Co 3.1, 3). Nous avons des exemples de cette nature charnelle des Corinthiens dans les chapitres 5 et 6: le corps et ses appétits occupent une grande place dans leurs préoccupations. Certains d'entre eux n'hésitent pas à fréquenter des prostituées. Ils ont entre eux des procès, des disputes, des jalousies (qui sont classées dans Ga 5.20 parmi les oeuvres de la chair). Même les articles de foi sont des occasions de discussion entre eux. Ils se divisent en partis opposés adhérant chacun à un leader religieux («Moi, je suis de Paul; moi, d'Apollos; moi, de Céphas; moi du Christ»). Les disputes théologiques ne sont que rarement nécessaires. Beaucoup d'entre elles sont des signes d'immaturité et relèvent davantage

du tempérament bagarreur de ceux qui les animent que de la nécessité de défendre «La Vérité de l'Évangile».

Les Corinthiens et les Hébreux charnels étaient aussi attachés à l'argent (2 Co 8-9; Hé 13.5). Ils se vantaient volontiers (1 Co 4.8-11), en particulier de leurs connaissances (8.1). Si nous voyons dans les «jeunes gens» de 1 Jn 2.14 qui «ont vaincu l'esprit du mal» une étape subséquente de la vie chrétienne par rapport à l'enfance spirituelle, on peut dire que les Corinthiens n'ont pas encore saisi le secret de la victoire sur le péché tel que l'apôtre Paul l'expose dans les ch. 6 à 8 de l'épître aux Romains.

Les signes de la maturité sont, par opposition à ces travers: l'amour de la paix, le désintéressement, l'humilité et la maîtrise de soi.

(3) *Ils sont égocentriques*

«Tout est permis» disaient les Corinthiens (1 Co 10.23), parce qu'ils ne pensaient qu'à eux-mêmes et non aux répercussions que leurs actes pouvaient avoir sur les autres. Aux agapes, «chacun s'empresse de manger ses propres provisions» à peine est-il à table, d'autres même s'enivrent (11.21) et lorsque viennent les esclaves et ceux qui ont dû d'abord finir leur journée de travail, il n'y a plus rien à manger. Paul est obligé de leur rappeler que tous les membres de l'Église constituent un seul *corps* dans lequel chacun doit prendre soin des autres, en particulier des plus faibles (12.12, 22-24). Ceux qui sont spirituellement mûrs sont dépréoccupés d'eux-mêmes et pensent avant tout aux besoins et aux intérêts des autres.

(4) *Leur foi est entachée d'erreurs doctrinales*

A Corinthe, les chrétiens avaient de fausses notions au sujet de la résurrection (ch. 15), les Hébreux méconnaissaient la place et la fonction actuelle du Christ; en Galatie et à Colosses, les nouveaux convertis s'étaient laissé gagner par le légalisme. H. Brandenburg classe le légalisme avec l'illuminisme parmi les «maladies d'enfance de la foi». On veut faire son salut ou, du moins, conserver la faveur de Dieu par toutes sortes d'actes méritants, confondant le diagnostic *du péché* (la loi nous a été donnée pour reconnaître le péché) avec la *thérapie pour le guérir*: on croit qu'avec des règles («Ne prends pas, ne mange pas, ne touche pas », Col 2.21) on pourra se débarrasser du péché.

Notons que le légalisme va souvent de pair avec l'autre maladie d'enfance: l'illuminisme; comme, sur le plan pratique, les visions et les révélations ne résolvent pas la question du péché, on se sent obligé de recourir à des règles très strictes concernant la conduite de la vie et le comportement (vêtements, coiffure, aliments, respect des jours fériés, loisirs et plaisirs...). Les milieux les plus ouverts à une haute spiritualité sont souvent aussi ceux qui sont les plus marqués par le légalisme. Les deux sont des signes d'immaturation. Pour être choisi comme responsable, il faut être fondé et enraciné dans la saine doctrine.

LE RESPONSABLE

(5) *Ils manquent de discernement*

«Les adultes... ont exercé leurs facultés à distinguer ce qui est bien de ce qui est mal» (Hé 5.14). Les gens immatures jugent d'après les apparences ou les résultats immédiats. Pour eux, est bien ce qui a du succès, qui attire du monde, qui a la faveur du public. «L'homme regarde à ce qui plaît aux yeux» (1 S 16.7). Celui qui a exercé ses facultés de discernement spirituel sait par expérience que tout ce qui brille n'est pas or et qu'il faut juger un arbre à ses fruits – qui, souvent, ne mûrissent pas en quelques jours ou quelques semaines. Aussi sont-ils souvent plus réticents à l'égard de certaines personnes ou de certaines méthodes.

Le discernement spirituel est l'une des qualités les plus importantes pour un responsable d'Église. Sans ce discernement, il risque d'embarquer une bonne partie des membres de sa communauté dans des voies sans issue dont il sera difficile de revenir.

La part que Dieu laisse au discernement personnel augmente pendant la marche. «Dieu traite le *leader* comme un adulte parvenu à la maturité, laissant de plus en plus de décisions à son discernement spirituel et lui donnant de moins en moins de signes tangibles de sa *guidance*, moins en tout cas que lorsqu'il était plus jeune dans la foi» (O. Sanders, 72 p. 112). Ce fut, en particulier, l'expérience de Hudson Taylor, le missionnaire pionnier de l'intérieur de la Chine: lorsqu'il était jeune, disait-il, «les indications venaient si clairement, si rapidement», mais plus il avançait, plus Dieu lui laissait «la bride sur le cou», le laissant chercher son chemin par ses ressources personnelles.

(6) *Ils sont instables et manquent de persévérance*

L'auteur de l'épître aux Hébreux est obligé de dire à ses correspondants: «Il vous faut de la persévérance, afin qu'après avoir accompli la volonté de Dieu, vous obteniez ce qui est promis» (10.36). «Courons avec endurance l'épreuve qui nous est proposée» (12.1). Les Hébreux semblent avoir été des chrétiens issus du judaïsme qui, dès qu'apparaissaient les premières difficultés liées à leur foi nouvelle, étaient tentés de revenir à leur ancienne religion. Ils répondaient aux caractéristiques du deuxième terrain de la parabole du semeur, «celui qui reçoit la semence sur le sol rocailleux»: «Quand il entend la Parole, il l'accepte aussitôt avec joie. Mais il ne la laisse pas prendre racine en lui, car il est inconstant. Que surviennent des difficultés ou la persécution à cause de la Parole, le voilà qui abandonne tout» (Mt 13.20-21).

Les gens immatures se lancent aussi volontiers avec enthousiasme dans un nouveau travail pour le Seigneur, mais là encore, dès que surviennent des difficultés ou que les fruits escomptés se font attendre, ils se tournent vers autre chose. La persévérance dans le travail confié est un bon critère de maturité.

(7) Ils ont peur de souffrir

L'auteur de l'épître aux Hébreux rappelle à ses correspondants l'exemple de Jésus «qui a enduré la mort sur la croix... Pensez à celui qui a enduré de la part des hommes pécheurs une telle opposition contre lui... Vous n'avez pas encore résisté jusqu'à la mort dans votre lutte contre le péché... Supportez vos souffrances: elles servent à vous corriger» (12.27).

Le chrétien mûr est capable d'affronter l'opposition et la souffrance pour le Christ, il ne se laisse pas abattre par des obstacles ou des attaques de gens malveillants. Le responsable a souvent besoin de telles dispositions pour persévérer dans son travail.

A ces caractéristiques qui se dégagent de ces deux épîtres dans lesquelles les auteurs reprochent à leurs correspondants leur immaturité, T.W. Engström¹ ajoute 8 autres signes distinctifs de l'immaturité:

(8) Ils manquent de tact dans le contact avec les gens

Les gens immatures sont si préoccupés d'eux-mêmes qu'ils ne sentent pas ce qui blesse les autres.

(9) Ils critiquent facilement les autres

Celui qui est immature est si persuadé d'avoir seul raison qu'il pense que tous les autres ont tort et font mal – et il ne se prive pas de le dire. «La défense passionnée de la justice et de la vérité conduit parfois à l'excès chez une personne cherchant toujours les erreurs à dénoncer et affichant une attitude de moraliste qui considère tous les problèmes de façon manichéenne» (K. Prior, 93 p. 54).

L'homme mûr a eu le temps et l'occasion de constater qu'un autre mode de vie que le sien et une autre méthode peuvent aussi être valables et mener au but. Il est conscient de la diversité dans le corps du Christ, tolérant sur les points secondaires et large d'esprit.

«La stabilité émotionnelle peut être mesurée à la manière dont une personne affronte l'anxiété ou le conflit, et par la façon dont elle traite les autres. Chaque être humain connaît des tensions, des frustrations et des conflits avec d'autres humains. Si ce n'est pas le cas, ou bien c'est un malade psychotique ou bien il s'est retiré de la vie courante. Une marque de la maturité de quelqu'un est sa capacité de gérer des conflits ('Plus le vent est fort, plus le chêne deviendra vigoureux'). Cela implique aussi la capacité d'affronter ce qui peut – et ce qui ne peut pas – être changé. Savoir passer par-dessus des choses qu'on ne peut pas modifier est une preuve de stabilité. La capacité de faire de tels compromis nécessaires avec

¹ *The Making of a Christian Leader* Grand Rapids Zondervan 1981 p. 87.

ce qu'on ne peut pas changer détermine dans une grande mesure le succès de quelqu'un en tant qu'être social» (T. Engström, 81 p. 86).

(10) Ils sont eux-mêmes incapables de supporter la critique

Étant trop peu sûrs d'eux-mêmes, la remise en question d'un aspect de leurs personnalité, de leurs croyances ou de leur façon de faire les déstabiliserait totalement. Comme nous le verrons plus loin, savoir accepter les critiques est un moyen que nous recommande la Bible pour progresser.

«Une des plus grandes épreuves du service chrétien est la critique. Peu de responsables y échappent complètement et certains d'entre eux la subissent même sous des formes très cruelles» (K Prior, 93 p. 137). L'apôtre Paul eut à subir durant tout son ministère les plus violentes critiques, non de la part des païens et des Juifs, mais de la part de ses «enfants spirituels» des Galates, des Thessaloniens, des Corinthiens en particulier. En lisant 2 Corinthiens, nous nous rendons compte de combien de choses on l'accusait: d'agir pour des motifs purement humains, d'être timoré de près et hardi de loin, de se vanter de son autorité, de vouloir s'enrichir à leurs dépens... Dans sa réponse, il montre, d'une part, que lui-même n'est que «le moindre de tous les saints», mais que, néanmoins, le Seigneur lui a confié un ministère important et qu'il l'a accompli fidèlement. C'est aussi la réponse que nous pouvons donner à ceux qui nous critiquent.

(11) Ils résistent à tout changement

Ce trait est une conséquence de leur insécurité: si une seule chose change, tout vacille. Ils ne savent pas distinguer entre l'essentiel, qui doit demeurer invariable, et l'accessoire, lié à des temps, des lieux et des circonstances variables.

(12) Ils se mêlent souvent des affaires des autres

Leur insécurité les pousse à exiger que tout le monde fasse comme eux. Si les autres agissent différemment, ils y voient une menace pour eux-mêmes. L'homme mûr sait reconnaître une intention divine dans la diversité des tempéraments et des vocations et il y voit une source de richesse.

(13) Ils accusent volontiers les autres

Si les choses vont mal, ce sont les autres qui en sont responsables. Il leur faut toujours trouver un bouc émissaire. Comme ils ne se mettent pas eux-mêmes en cause, ce sont évidemment les autres les responsables de ce qui arrive. L'homme mûr se demande plutôt comment sortir de la situation.

(14) Ils sont incapables de travailler avec d'autres dans une équipe

Tant qu'ils sont seuls à décider, tout va bien, mais lorsqu'il s'agit de s'intégrer dans un ensemble – où il faut parfois céder et laisser les autres

décider – des conflits naissent inévitablement. L'homme mûr a un esprit de corps.

(15) Ils sont incapables d'aider les autres à atteindre leurs objectifs

Leur égocentrisme s'avère incapable de rentrer dans la perspective d'un travail conçu par d'autres, dirigé par eux selon leurs conceptions. L'homme mûr sait valoriser les dons, les vocations et les idées des autres et les aider à trouver leur place dans le corps du Christ.

Avoir fait ses preuves en servant d'autres est l'une des conditions pour pouvoir être employé par Dieu pour un service personnel. Dieu a choisi Josué, le fidèle assistant de Moïse (Ex 33.11) pour prendre la direction du peuple après la mort de ce dernier.

Dans *On to maturity* (Vers la maturité),¹ Arthur Wallis développe différents aspects de la maturité: la maîtrise de la pensée, des émotions, de la langue, la capacité de résister à la colère...

La maturité spirituelle est certainement l'une des qualités les plus importantes d'un responsable chrétien, car il pourra seulement mener les autres jusqu'au point qu'il a atteint lui-même. Elle se manifeste essentiellement dans les relations avec les autres: avec ceux qui nous sont subordonnés, ceux devant lesquels nous nous sentons responsables et avec nos «pairs». Chacun devrait avoir ces trois sortes de personnes avec lesquelles il a des relations plus suivies: 1. un *Timothée*, c.-à-d. quelqu'un qu'il forme comme Paul a formé Timothée, 2. un *Barnabas*, fils de l'encouragement: quelqu'un avec qui il peut tout partager, et 3. un *groupe de pairs* dont les différents membres sont responsables les uns envers les autres et se rencontrent périodiquement pour partager leurs joies et leurs fardeaux (T. Engström, 81 p. 207). De plus, chaque responsable chrétien devrait être responsable devant quelqu'un d'autre.

Questions: Par quels aspects de la maturité – ou de l'immaturité – est-ce que je me sens concerné? Comment, sur ce(s) point(s), pourrais-je progresser vers une plus grande maturité?

9. La concentration sur le service

Jésus a énoncé cette loi de manière imagée: «Celui qui, au moment où il se met à labourer avec sa charrue, regarde derrière lui, n'est pas prêt pour le Règne de Dieu» (Lc 9.62). A ses disciples, il a expliqué ce que cela voulait dire: «Si quelqu'un veut me suivre, qu'il renonce à lui-même, qu'il se charge de sa croix et qu'il me suive. En effet, celui qui est préoccupé de sauver sa vie la perdra; mais celui qui perdra sa vie à cause de moi et de l'Évangile la sauvera» (Mc 8.34-35).

¹ Kingsway Publications, Eastbourne 1987.

LE RESPONSABLE

La responsabilité dans l'oeuvre de Dieu exige le *renoncement* à un certain nombre de choses que d'autres peuvent se permettre:

- *Renoncer à ses aises*. A l'homme qui venait de dire à Jésus: «Je te suivrai partout où tu iras», Jésus répond: «Les renards ont des tanières et les oiseaux du ciel ont des nids; mais le Fils de l'homme n'a pas un endroit à lui où prendre du repos» (Lc 9.58).

Si l'on veut accomplir l'oeuvre à faire, il faut souvent se lever tôt, se coucher tard, renoncer à la télévision et à d'autres loisirs, savoir voir sans regret ni amertume les autres prendre le temps de vivre, endurer la fatigue physique, nerveuse et morale. Le responsable, plus que d'autres, aura besoin de se souvenir que «vivre c'est choisir».

- *Renoncer à être considéré*. Un responsable doit souvent prendre des mesures impopulaires pour le bien des autres. Donc il subira de leur part le rejet. L'apôtre Paul en a fait l'expérience, mais son attitude intérieure n'était pas dépendante de l'opinion d'autrui: «Si je cherchais encore à plaire aux hommes, je ne serais pas serviteur du Christ» (Ga 1.10). Il était prêt à ce qu'en prenant, par amour pour ses enfants spirituels, certaines décisions mal comprises, il soit moins aimé d'eux (2 Co 12.15).

Jésus a connu l'incompréhension de la part des siens (Mt 12.46-47) et de ceux qui tenaient à certaines conventions sociales (Lc 9.59-60). Mais il a refusé l'emprise de sa parenté (Lc 14.26-27) et de l'opinion publique.

- *Renoncer à beaucoup de choses intéressantes*. Il y a dans la vie beaucoup de bonnes choses parfaitement légitimes qui occupent une part importante du temps de nos concitoyens: la musique, les arts, la culture, les sports, etc. bref, tout ce qui contribue à notre épanouissement personnel. Celui qui veut être responsable doit se concentrer sur sa responsabilité; il a besoin de temps pour réfléchir, pour se préparer à son service. A moins d'avoir une vocation particulière, il devra même renoncer à certaines activités altruistes louables, mais également «chronophages»: la politique, l'écologie... Jésus aussi y a renoncé parce que cela ne faisait pas partie de ses priorités.

«Tout est permis, mais tout n'est pas utile» pour l'oeuvre à accomplir.

«Tout est permis, mais tout n'aide pas à grandir dans la foi» (1 Co 6.12; 10.23).

A cause des renoncements qu'implique la responsabilité dans l'oeuvre de Dieu, il est bon de méditer la parabole de Lc 14.28-30 où le Seigneur nous invite à réfléchir et à calculer la dépense avant de nous engager dans la construction d'une tour.

«Le jeune homme qui a le calibre d'un futur *leader* travaille pendant que les autres perdent leur temps, il étudie pendant que les autres dorment,

il prie pendant que les autres jouent... Il s'attaquera aux tâches peu agréables que les autres évitent, ou accomplira les devoirs cachés que les autres méprisent parce qu'ils n'en récoltent pas d'applaudissements et qu'elles ne leur gagnent pas l'estime des autres» (O. Sanders, 72 p. 45).

Cela ne veut pas dire qu'un responsable doit nécessairement être un ascète et se priver de tout ce qui rehausse l'existence, mais c'est une simple question de priorités et de proportions qui se situent autrement que pour un non-responsable.

Question: A quoi ai-je renoncé – devrais-je renoncer – pour mieux servir le Seigneur?

10. Être rempli de l'Esprit

Cette condition posée pour les «Sept» choisis par l'Église pour le service des tables (Ac 6.3) implique au fond toutes les autres. Celui qui est rempli de l'Esprit aime le Seigneur, car l'office de l'Esprit est de glorifier Jésus, il est attaché à Dieu et persévère dans la prière, car l'Esprit nous aide à prier; il persévère aussi dans la foi: c'est l'Esprit lui-même qui suscite cette foi en nous; il ne fait rien contre sa conscience: l'Esprit le retient; il aime la Parole inspirée par l'Esprit – qui suscite aussi en lui la vigilance et le fait progresser vers la maturité par les exemples qu'elle présente. Comme c'est l'Esprit de Jésus, il est normal qu'il concentre toute l'énergie disponible sur le service du Maître.

«Un *leadership* spirituel ne peut être exercé que par des hommes remplis de l'Esprit. D'autres qualifications pour un tel *leadership* sont souhaitables. Celle-ci est indispensable» (O. Sanders, 72 p. 70).

L'idée contenue dans l'expression «être rempli de» n'est pas celle d'un récipient passif dans lequel on verse quelque chose. Thayer, le célèbre lexicographe de la langue grecque, disait: «Ce qui prend possession de l'esprit, c'est ce qui le remplit». Ainsi, dans Luc 5.26, les témoins d'un miracle de Jésus furent «remplis de crainte» et, dans Jean 16.6, Jésus dit à ses disciples: «A cause de ce que je vous ai dit, la tristesse vous a remplis». La crainte ou la tristesse a dominé ces personnes au point de bannir tout autre sentiment. C'est ainsi que le Saint-Esprit veut nous remplir.

Le seul passage des épîtres qui parle de la plénitude de l'Esprit (Ep. 5.18-21) en donne quatre résultantes: 1. celui qui est rempli de l'Esprit aime s'entretenir avec les frères et sœurs et chanter «des psaumes, des hymnes et des cantiques inspirés par l'Esprit»; 2. il aime louer le Seigneur; 3. il remercie «à tout moment et pour toute chose Dieu le Père au nom du Seigneur Jésus-Christ» et 4. il se soumet aux autres par respect pour le Christ.

Un bon responsable sera donc quelqu'un qui aime parler aux autres et participer à la vie cultuelle de son Église; ce n'est ni un misanthrope ni

LE RESPONSABLE

quelqu'un qui s'isole volontairement. Le chant et les louanges nous parlent de joie, d'un esprit positif. Le troisième point nous décrit un chrétien rempli de l'Esprit comme un homme reconnaissant et un homme de prière. Le dernier point nous rappelle l'importance de la capacité de se soumettre aux autres. En cherchant des critères pour l'aptitude aux responsabilités dans l'Église, on pourrait aussi tenir compte de ceux que la Parole de Dieu nous donne là.

Questions: Qu'évoque pour moi l'expression: être rempli de l'Esprit? Y a-t-il quelque chose qui remplit toutes les cases vides de mon existence et qui empêche le Saint-Esprit de me remplir ?

CHAPITRE 3

QUALIFICATIONS MORALES DU RESPONSABLE CHRÉTIEN

Quelle est la différence entre des qualifications spirituelles et des qualifications morales?

Toute classification est plus ou moins arbitraire. Où passe la frontière entre qualifications morales et qualifications spirituelles? Notre caractère et notre comportement découlent de notre vie spirituelle, de notre marche avec le Seigneur. On peut, pour mieux saisir les choses, distinguer entre la *vie intérieure*, cachée, que seul le Seigneur voit, que nous seuls pouvons juger (notre amour du Seigneur, notre attachement à Dieu, notre foi, notre bonne conscience, etc.) et les *manifestations extérieures* de cette vie, c.-à-d. ce que les autres peuvent voir et ressentir.

Si quelqu'un est rempli de l'Esprit, cela doit se manifester par des *fruits* de l'Esprit et une *marche* selon l'Esprit. Les 9 aspects du fruit de l'Esprit énumérés dans Ga 5.22-23 ne peuvent rester longtemps cachés (comme le peuvent notre amour du Seigneur, notre bonne conscience ou notre vigilance).

Paul dit aussi aux Galates: «Si nous vivons par l'Esprit, marchons aussi selon l'Esprit» (5.25, «Puisque l'Esprit est la source de notre vie, laissons-le aussi diriger notre conduite» BS). Une marche, une conduite sont encore plus visibles que des fruits. Elles peuvent même servir de critères pour le choix des responsables. C'est du moins ainsi que Paul les utilise dans les trois listes de qualifications qu'il donne dans les épîtres à Timothée et à Tite.

Nous examinerons d'abord les implications du fruit de l'Esprit sur la vie et le comportement d'un responsable, puis les qualifications morales (ou personnelles) relatives à la «marche» d'un responsable d'Église.

Le fruit de l'Esprit

Dans le texte de Ga 5.22-23, on a souvent attiré l'attention sur le singulier: *le* fruit de l'Esprit. Le seul fruit de l'Esprit est l'amour, les autres aspects énumérés ne sont que des manifestations diverses de cet amour. On l'a aussi comparé à une grappe de raisin qui constitue *un* fruit et forme un tout, mais dans lequel on peut cependant distinguer chaque baie. Si nous détaillons les 9 qualités énumérées, nous constatons qu'elles sont toutes

orientées vers les relations des uns avec les autres. C'est d'ailleurs dans ce contexte que Paul les cite. La prétention à la liberté de certains Galates ne doit pas les amener à se laisser aller aux tendances de leur nature pécheresse dans leurs relations mutuelles. «Au contraire, par amour, mettez-vous au service les uns des autres. Car la Loi se trouve accomplie tout entière par l'obéissance à cette seule parole: *Aime ton prochain comme toi-même*» (vv. 13-14). Puis l'apôtre oppose ce que produisent les tendances de la nature pécheresse (où tout ce qui gêne les relations mutuelles occupe la majeure partie: haines, querelles, jalousie, accès de colère, rivalités, dissensions, divisions, envie) et le fruit de l'Esprit orienté, lui aussi, principalement vers des relations saines avec les autres.

1. Le fruit de l'Esprit, c'est l'amour

Aimer c'est «penser à», c'est valoriser l'autre, s'occuper de lui. Nous avons un bon commentaire de ce qu'est l'amour dans Ro 12.9-21: celui qui aime ne sait pas mentir, il est plein d'affection pour les autres, il les estime et les fait passer avant lui-même, il est bon serviteur, il se sent solidaire des besoins de ceux qui appartiennent à Dieu, toujours prêt à pratiquer l'hospitalité, il demande à Dieu de faire du bien à ceux qui le persécutent, il partage la joie de ceux qui sont dans la joie et les larmes de ceux qui pleurent; il a une égale considération pour les uns et les autres, sans viser ce qui est trop haut; au contraire, il se laisse attirer par ce qui est humble sans se prendre pour un sage. Il s'efforce de vivre en paix avec tous les hommes en ne se laissant jamais dominer par le mal mais en le surmontant par le bien.

L'apôtre Paul rappelle aux Thessaloniens avec quel amour «paternel et maternel» il leur a annoncé l'Évangile: «Pendant que nous étions parmi vous, nous avons été pleins de tendresse. Comme une mère qui prend soin des enfants qu'elle nourrit, ainsi dans notre vive affection pour vous, nous aurions voulu non seulement vous annoncer l'Évangile de Dieu, mais encore donner notre vie pour vous, tant vous nous étiez devenus chers... Vous savez de quelle manière nous avons agi à l'égard de chacun de vous comme un père le fait pour ses enfants, nous n'avons cessé de vous inviter de vous encourager...» (1 Th 2.7-8, 12).

Et si ce commentaire ne nous suffit pas, nous pourrions toujours relire 1 Co 13 dans la perspective de nos relations entre responsables et avec les autres membres de l'Église.

Une forme de l'amour est l'amitié. Les Proverbes chantent surtout l'amour sous cette forme: «Un véritable ami aime en tout temps et, quand survient l'adversité, il se révèle un frère» (17.17). «L'huile odorante et les parfums mettent le cœur en joie; mais la douceur de l'amitié vaut mieux que les conseils qu'on se donne à soi-même (ou: reconforte le cœur). N

délaisse pas ton ami, ni l'ami de ton père. Quand le malheur frappe à la porte, tu n'auras pas besoin de quérir l'aide de ta parenté; un ami près de toi vaut mieux qu'un frère éloigné» (27.9-10). «Un véritable ami est plus attaché qu'un frère» (18.24). Quelqu'un qui n'a pas d'ami ne fera pas un bon *leader*. L'idéal, c'est que les différents responsables ne soient pas seulement collaborateurs, mais *amis* les uns des autres.

Question: En relisant Ro 12.9-21, 1 Co 13 et les versets cités des Proverbes, sur quels points aurais-je à «progresser» dans l'amour des autres?

2. La joie

L'esprit joyeux est l'une des marques d'un bon *leader*. Un chef qui rayonne la joie entraîne les autres par son enthousiasme et son dynamisme, il crée un climat d'obéissance joyeuse.

La joie est le secret de la victoire sur les ennemis: «Si vous ne servez pas l'Éternel votre Dieu *avec la joie et le bonheur au coeur* au sein de l'abondance en toutes choses, vous serez asservis aux ennemis que l'Éternel enverra contre vous» (Dt 28.47-48). «La joie de l'Éternel sera votre force» (Néh 8.10). La joie profonde que produit en nous l'Esprit donne au chrétien cette vertu si appréciée chez un chef: l'égalité d'humeur.

Un bon *leader* est un optimiste. «Le pessimiste voit une difficulté dans chaque possibilité. L'optimiste voit une possibilité dans chaque difficulté» (O. Sanders, 72 p. 50). A.E. Norrish, un missionnaire aux Indes disait: «Vous ne mènerez jamais les autres bien loin sans la joie de l'Éternel et son corollaire: le sens de l'humour».

En effet, une des formes de la joie est l'*humour*. C'est aussi l'une des caractéristiques d'une âme de chef: dans les moments difficiles, il sait détendre l'atmosphère par un brin d'humour. Spurgeon, le grand prédicateur londonien du 19^e siècle, devait une grande part de son succès à l'humour dont il émaillait ses sermons. A ceux qui le lui reprochaient, il répondait que c'était certainement un péché moins grave de faire sourire les auditeurs ou même de les faire rire que de les endormir pendant une demi-heure.

Question: Qu'est-ce qui tarit habituellement la source de la joie en moi et m'empêche d'être «toujours joyeux» ()?

3. La paix

«Dieu attache un grand prix à un esprit doux et paisible» (1 Pi 3.4; pas seulement chez les épouses!). «Le règne de Dieu consiste... à nous donner la paix et la joie» (Ro 14.17). Celui qui connaît cette paix dans son coeur fera aussi partie de ceux qui «répandent autour d'eux la paix» (Mt 5.9) - à la place des tensions et des énervements.

Question: Quelle est mon attitude intérieure habituelle: un «esprit doux et paisible»? Comment résonne en moi cette expression? Comment les autres perçoivent-ils mon influence?

4. La patience

Le mot grec *makrothymia* se traduisait autrefois par «longanimité». Bénéficiaire de la longue patience de Dieu à son égard (Ro 2.4; 2 Pi 3.15), le croyant en use également dans ses relations avec les autres (Ep 4.2; Col 1.11). Un chef doit être capable de supporter longtemps des gens difficiles. Paul demande à Timothée: «Proclame la Parole, insiste, que l'occasion soit favorable ou non, convaincs, réprimande, encourage, avec une patience inlassable» (2 Tm 4.2). «Pensez au cultivateur, dit Jacques: il attend les précieuses récoltes de sa terre. Il prend patience à leur égard, jusqu'à ce que tombent les pluies de l'automne et du printemps. Vous aussi, prenez patience, soyez pleins de courage» (Jq 5.7-8). Chrysostome appelait la patience la reine des vertus. W. Barclay nous fait remarquer que «le mot (grec) ne signifie jamais que l'on s'assoit en se croisant les bras et en supportant simplement les circonstances. C'est plutôt l'endurance victorieuse, la constance virile sous l'épreuve».

Un proverbe allemand dit: «Les moulins de Dieu tournent lentement». Il faut souvent beaucoup de temps – donc de patience – pour voir progresser l'oeuvre de Dieu dans les coeurs de ceux qui nous sont confiés.

Question: Si j'avais à me situer sur cette ligne de la patience où est-ce que je me placerais?

_____/_____/_____/_____/_____/_____
jamais rarement quelquefois souvent le plus souvent toujours patient
_____/_____/_____/_____/_____
dans les circonstances faciles devant d'autres avec mes proches

5. L'amabilité

Ce mot est aussi traduit par bonté, gentillesse, bon caractère. «Ce qui attire dans un homme, c'est sa bonté» (Pv 19.22). Le fruit de l'Esprit est différent de la gentillesse naturelle, surtout par le fait qu'il persiste même s'il n'y a pas de réponse de la part de ceux à qui l'on témoigne de la bonté. Un bon chef sait rester aimable avec ceux qui le provoquent pour tester sa patience.

Question: Si notre meilleur ami avait à faire une liste de nos qualités, laquelle mettrait-il en premier? L'amabilité figurerait-elle dans cette liste?

6. La bonté

D'après le dictionnaire, être bon, c'est «avoir les qualités de son espèce». Une poire est bonne si elle est douce, un citron est bon s'il est acide.

Le chrétien est bon s'il est animé de bonnes dispositions à l'égard des autres, comme l'était le Christ lui-même. Ce mot est traduit dans certaines Bibles par *bienveillance*, qui signifie étymologiquement: vouloir du bien. C'est cette disposition profonde à l'égard de nos semblables qui constitue en fait la motivation du service chrétien d'un responsable: il veut le bien des perdus comme des chrétiens. C'est ce qui le pousse à l'évangélisation et au service de ses frères.

Question: «Je veux bien être bon, mais pas bonne poire». Où se situe la limite entre les deux dans certaines situations concrètes que j'ai à vivre?

7. La fidélité

Un responsable est un gérant, un intendant dans le service de Dieu. Dans l'antiquité, l'intendant était un esclave comme les autres, préposé à la surveillance des travaux et à la distribution des rations aux autres esclaves. Les qualités principales que l'on attendait de lui étaient qu'il soit «fidèle et sensé» (Lc 12.42). «En fin de compte, dit aussi Paul, que demande-t-on à des intendants? Qu'ils accomplissent fidèlement la tâche qui leur a été confiée» (1 Co 4.2), c.-à-d. qu'ils soient dignes de confiance (Hé 3.5).

Jésus a posé le principe: «Si quelqu'un est fidèle dans les petites choses, on peut aussi lui faire confiance pour ce qui est important. Mais celui qui n'est pas fidèle dans les petites choses ne l'est pas non plus pour ce qui est important» (Lc 16.10). Avant de confier le gouvernement de plusieurs villes à certains de ses serviteurs, l'homme de famille noble de la parabole des mines a testé leur fidélité en confiant à chacun une pièce d'or à faire valoir durant son absence. A celui qui lui a rapporté dix pièces, il dit: «C'est bien, tu es un bon serviteur. *Tu t'es montré fidèle dans une petite affaire.* Je te nomme gouverneur de dix villes» (Lc 19.17). «Le maître ne complimente pas son serviteur pour son succès, mais pour sa fidélité» (K. Prior, 93 p. 60).

On a dit que la fidélité n'est pas une petite chose, mais elle consiste en petites choses. Paul Deitenbeck cite comme exemples de cette fidélité: ne pas oublier un anniversaire, une visite promise, se tenir au temps convenu pour les rendez-vous, ne pas garder un livre d'autrui, prier quand on a promis d'intercéder, répondre au courrier, avoir de l'ordre dans ses affaires... (61 p. 21).

Un homme fiable est aussi un homme de parole – même si le respect d'une promesse doit être désavantageux. Les diacres doivent «inspirer le respect» en étant «des hommes de parole» (1 Tm 3.8: «éloignés de la duplicité» traduit Segond). Paul a employé le mot *dilogos* qui signifie littéralement: qui a deux langues ou deux paroles, présentant les choses tantôt d'une manière, tantôt d'une autre, suivant les interlocuteurs. Un responsable ne doit pas rentrer dans cette catégorie de gens qui «n'ont pas de colonne vertébrale» et parlent pour plaire aux autres.

Enfin, un homme fiable est quelqu'un qui sait garder les confidences. Celui qui veut pratiquer la relation d'aide doit être digne de la confiance que lui témoignent les personnes qui passent par la difficulté et lui font part de leurs problèmes personnels.

Questions: Dans quel domaine ma fidélité envers le Seigneur et les autres devrait-elle faire des progrès? Sur quelles «petites choses» ai-je tendance à passer trop rapidement et lesquelles devrais-je prendre plus au sérieux (repasser les exemples cités)?

8. La douceur

Le plus grand conducteur d'hommes de tous les temps, Moïse, était «un homme très patient (humble, doux), plus que tout autre homme sur la terre» (Nb 12.3). Il ne l'était pas naturellement (il ne l'était certainement pas quand il a tué l'Égyptien). Il l'est devenu à l'école de Dieu. Saul de Tarse n'était certes pas non plus un homme doux de nature; avant sa conversion, il traînait hommes et femmes devant les tribunaux pour les faire condamner. Mais quelques années plus tard, il a pu écrire aux Thessaloniens: «Nous avons été pleins de douceur (ou «pleins de tendresse») parmi vous» (1 Th 2.7).

Il se réfère à l'exemple d'une mère qui prend soin de ses enfants. L'Septante utilise le même mot dans Dt 22.6 pour l'oiseau qui étend ses ailes sur ses petits afin de les maintenir au chaud. S'il n'avait pas appris la douceur à l'école du Christ, il n'aurait pas pu demander aux autres: «Que votre douceur soit connue de tous les hommes» (Ph 4.5). «Revêtez-vous de douceur» (Col 3.12).

La douceur n'est ni une disposition naturelle de ceux qui ont une âme de chef ni une qualité que l'on associe normalement à l'idée de chef. C'est aussi en cela qu'un responsable chrétien se distingue d'un chef humain.

L'un des problèmes de tout chef est la colère. Il y a tant de causes possibles d'une «juste colère»: les négligences, le travail mal fait, les erreurs, les incompréhensions... Mais «ce n'est pas par la colère qu'un homme accomplit ce qui est juste aux yeux de Dieu» (Jq 1.20). Les sages d'autrefois avaient déjà reconnu que «celui qui se met facilement en colère commet des sottises. L'homme réfléchi supporte beaucoup» (Pv 14.17 d'après l'Septante). «Ne te lie pas d'amitié avec un homme qui se met facilement en colère, et ne fréquente pas celui qui s'emporte pour un rien, de peur d'acquiescer le même comportement et de mettre ta vie en péril» (22.24-25). «L'homme prompt à la colère provoque des querelles, et celui qui s'empêche facilement commet beaucoup de péchés» (29.22). C'est pourquoi le responsable a bien besoin de la dernière composante du fruit de l'Esprit: la maîtrise de soi.

Questions: Si je demandais à mon conjoint ou à mes enfants de faire la liste de mes qualités dont il a été question plus haut, y feraient-ils figurer la douceur? Qu'est-ce qui m'incite le plus souvent à «sortir de mes gonds»? Comment pourrais-je y résister la prochaine fois?

9. La maîtrise de soi

«Mieux vaut savoir se dominer que de conquérir des villes» (Pv 16.32). «Celui qui garde son sang-froid est intelligent» (17.27). «L'homme avisé sait ravalé un affront» (12.16). «Celui qui ne sait pas se dominer est comme une ville démantelée qui n'a plus de remparts» (25.28). «La raison de l'homme lui fait maîtriser sa colère, et sa gloire, c'est de passer par-dessus l'offense» (19.11): des versets à méditer par tout responsable.

Être maître de soi, c'est savoir se discipliner. Les mots disciple et discipline dérivent de la même racine. «Un *leader*, dit Oswald Sanders, c'est quelqu'un qui s'est d'abord volontairement soumis et qui a appris à obéir à une discipline imposée du dehors, mais qui, par la suite, s'impose à lui-même, de l'intérieur, une discipline bien plus rigoureuse. Ceux qui se rebellent contre l'autorité et qui se moquent de l'autodiscipline se qualifient rarement pour un *leadership* d'un ordre supérieur. Ils renâclent devant les rigueurs et les sacrifices qu'il exige et rejettent les disciplines divines qu'il implique.» Et l'ancien directeur général d'une mission ajoute: «Beaucoup de ceux qui quittent un travail missionnaire le font, non parce qu'ils ne sont pas suffisamment qualifiés, mais parce qu'il y a de vastes aires de leurs vies qui n'ont jamais été soumises au contrôle du Saint-Esprit» (O. Sanders, 72 p. 44).

La maîtrise de soi implique aussi la maîtrise de ses paroles. «On ne peut confier des responsabilités dans l'oeuvre du Seigneur à des personnes qui ne sont pas capables de tenir leur langue en bride, dit W. Nee. Comment pouvez-vous ne pas trahir un secret si vous n'avez pas appris à maîtriser votre langue?... En réalité, plus nous nous efforçons de veiller sur nos paroles, plus nous nous rendons compte de la difficulté d'être exacts dans tout ce que nous disons... Le contrôle de soi doit être pratiqué jusqu'à ce qu'il devienne une seconde nature en nous.» (75 pp. 50-52).

Si Ga 5. 25 nous présente cette maîtrise de soi comme une résultante de l'action de l'Esprit en nous, 2 Pi 1.6 nous dit de faire *tous nos efforts* pour joindre à notre foi la maîtrise de soi. Elle est donc, comme beaucoup d'autres vertus spirituelles, à la fois don et conquête. «Un homme intelligent maîtrise sa colère». Moïse n'a pas toujours su garder la maîtrise de lui-même en face de l'incrédulité et des récriminations du peuple d'Israël. «La foule rebelle qui avait éprouvé sa patience tant de fois dans le passé maugréait à cause du manque d'eau. Pris de colère, Moïse désobéit à Dieu. Au lieu de parler simplement au rocher qui devait leur donner de l'eau, comme Dieu le lui avait demandé, il le frappa. Ce jour-là, Moïse frappa le

rocher avec la même colère que le jour où il tua l'Égyptien. La colère est souvent la manifestation d'un sentiment d'incompétence» (K. Prior 93 p. 27).

La maîtrise de soi implique de plus la maîtrise de son corps, à laquelle W. Nee consacre tout un chapitre. «Frères et soeurs, dit-il, si vous n'êtes pas encore devenus maîtres de votre corps, il vaudrait mieux marquer un temps d'arrêt dans votre service et vous efforcer d'acquiescer cette maîtrise avant d'essayer d'exercer une autorité dans un domaine plus important. Si d'ordinaire, dans la vie quotidienne, le corps d'un serviteur de Dieu n'a jamais été appelé à connaître son maître, comment pourrait-on s'attendre ce qu'il réponde aux demandes extraordinaires auxquelles il devra parfois faire face pour la cause de l'oeuvre? Ce n'est que si vous affirmez avec fermeté votre autorité qu'il vous obéira au moment voulu. S'il a acquis l'habitude d'obéir dans la vie de chaque jour, vous pourrez compter sur sa fidélité dans des circonstances qui demanderont un effort exceptionnel (pp. 69-70). W. Nee évoque la maîtrise de notre besoin de sommeil, de manger et du boire, du confort et du désir sexuel. «Nous devons apprendre à dire 'non' aux exigences de notre corps pour les intérêts du Seigneur et renforcer notre 'non' par des mesures suffisamment énergiques qui prouveront que les rênes sont entre nos mains. Le Seigneur est le Créateur du corps et il l'a créé avec certains besoins qui sont parfaitement légitimes, mais il l'a créé pour qu'il soit notre serviteur et non pas notre maître, et nous ne pouvons pas glorifier Dieu tant que ce point ne sera pas acquis» (pp. 75-76).

Question: Dans quel domaine ai-je à développer la maîtrise de moi-même (1 Co 9.27; Jq 5.16)?

La marche selon l'Esprit

Parmi la liste des qualifications pour le ministère de responsable ou d'assistant (1 Tm 3 et Tt 1), nous trouvons 6 conditions formulées de manière négative, 6 formulées de manière positive, 5 qui se rapportent aux relations avec les autres, 3 qui concernent sa vie familiale et une qui les résume toutes. Certaines de ces qualifications se recoupent avec celles que nous avons examinées dans le chapitre 2 ou au début de ce chapitre. Nous nous contenterons de les énumérer pour donner le tableau complet de ce que Paul attend d'un responsable et de renvoyer à ce qui a été dit plus haut.

Ce qu'un responsable ne doit pas être

1. Pas adonné au vin (aux excès de vin).

Le danger pour le responsable venait du fait qu'en faisant des visites aux membres de l'Église, il pouvait se voir offrir souvent du vin. En acceptant, non seulement, il pouvait y prendre goût, mais encore il encourageait les chrétiens faibles sur ce plan à boire. On pourrait étendre cette

condition à d'autres excès (manger, tabac, café...) c.-à-d. à tout ce qui asservit et ne laisse pas libre pour le service. Paul a fixé les règles pour tous ces *adiaphora*: «Tout est permis, *mais* tout n'est pas utile, tout n'aide pas à grandir dans la foi, je ne me laisserai asservir par quoi que ce soit» (1 Co 6.12; 10.23) et «il est bon de s'abstenir de tout ce qui peut entraîner la chute de ton frère» (Ro 14.21).

2. Ami de l'argent (*aphylarguros*)

Jésus a dit: «Si quelqu'un est fidèle dans les petites choses, on peut aussi lui faire confiance pour ce qui est important» (Lc 16.10). Quelles sont les «petites choses» dans Lc 16? Jésus le précise immédiatement: «Si vous n'avez pas été fidèles dans la gestion des richesses injustes, qui vous confiera les richesses véritables?» (v.11). Dans son livre *Le vrai serviteur de Dieu*, W. Nee consacre 20 pages à «Fidèle dans les questions d'argent». Il rappelle l'histoire de Balaam (Nb 22. 1-35) qui «était incontestablement un prophète, mais il permit à l'influence subtile de l'argent d'affecter son ministère et de le conduire dans des voies d'égarement. Le serviteur du Seigneur qui n'a pas tranché la question de l'argent tombera forcément sous l'empire de Mammon... Balaam dissimula habilement sa séparation intérieure d'avec Dieu sous une prétendue recherche de la volonté de Dieu (Nb 22.8)» (75 pp. 87, 89). Jude, en parlant des faux prophètes, dit qu'ils «sont tombés par amour du gain dans l'égarement de Balaam» (v.11).

L'apôtre Paul a donné l'exemple du parfait désintéressement. Après avoir posé le principe général: «Le Seigneur a ordonné que ceux qui annoncent la Bonne Nouvelle vivent de cette annonce de la Bonne Nouvelle», il dit qu'il a renoncé à ce droit: «Mais moi, je n'ai fait valoir aucun de ces droits... En quoi consiste mon salaire? Dans la satisfaction de pouvoir annoncer gratuitement la Bonne Nouvelle que je proclame en renonçant volontairement aux droits que me confère ma qualité de prédicateur de la Bonne Nouvelle» (1 Co 9.14-15, 18).

Les responsables ont souvent à gérer des sommes importantes, ils doivent donc être d'une honnêteté à toute épreuve et parfaitement désintéressés. Dans ses conseils aux anciens, l'apôtre Pierre insiste aussi sur le désintéressement nécessaire à un conducteur: «Veillez sur le troupeau que Dieu vous a confié, non par devoir, mais de plein gré. Faites-le non pour un profit matériel, mais par dévouement» (1 Pi 5.2). Segond traduit: «non pour un gain sordide», d'autres mettent même: «un gain honteux». Sans doute que «Pierre n'avait pas oublié le pouvoir corrupteur de la convoitise sur son compagnon Judas et il voulait que ses collègues anciens soient entièrement libres de l'avarice. Dans son service ou ses décisions, le *leader* n'est pas influencé par des considérations de gains financiers ou autres. Lorsque les gens voient qu'il est vraiment désintéressé, ses paroles auront plus de poids» (O. Sanders, 72 p. 40).

LE RESPONSABLE

3. *Pas coléreux (orgilos)* c.-à-d. maître de lui-même.

4. *Pas batailleur (plèktès)*.

Cela peut s'appliquer aussi aux controverses théologiques. Celui qui aime les joutes oratoires (ou épistolaires) pour combattre d'autres *opinions* et d'autres chrétiens négligera souvent son travail prioritaire. Notons qu'il ne faut pas confondre des *opinions* parfaitement légitimes dans le cadre de la foi chrétienne avec la «foi transmise une fois pour toutes» pour laquelle il faut combattre (Jd 3). «Le *leader* chrétien ne combat pas les autres lorsqu'ils errent, il essaie de se réconcilier avec ceux qui ont d'autres opinions que lui» (T. Engström, 81 p. 49).

5. *Pas double (dilogos)*

Nous l'avons déjà signalé plus haut.

6. *Pas égocentrique (authadè)*

Un homme centré sur lui-même, cherchant son propre épanouissement personnel dans le service n'aura pas la disponibilité nécessaire pour porter les fardeaux des autres et se donner tout entier à sa tâche (cf. 1 Co 13 Ph 2.4). 1 Pi 5.2-3 ajoute: *pas autoritaire*, ou: *dominateur*.

Ce que le responsable doit être

1. *Sérieux (semnos)*

Le mot *semnos* comporte l'idée de dignité, inspirant le respect: «recommandable à tous égards» (2 Co 6.4).

2. *Sobre (néphalios)*

Néphalios signifie littéralement: pas mélangé au vin, mais implique certainement davantage (puisque Paul précise dans le même texte que le responsable ne doit pas être adonné au vin). Le P. Spiq le définit comme «modéré par rapport à toute exaltation, toute ivresse de pensée ou d'imagination» et Thayer: «inaccessible à toute influence grisante», donc qui garde sa pensée lucide et son sang-froid en toute situation. Cette clarté de pensée est difficile à conserver en notre temps où tant d'influences s'exercent sur notre vie psychique. La faculté de penser lucidement peut aussi être obscurcie par l'image ou par les sons qui peuvent créer un état second comparable à l'ivresse alcoolique. On conçoit difficilement qu'un responsable puisse garder sa pensée claire en regardant un film chaque soir à la télévision ou en écoutant du *hard rock* à longueur de journée.

Fait aussi partie de la sobriété intellectuelle la réserve dans l'évaluation des nouveaux courants de pensée et des nouveaux mouvements. Un enthousiasme passionné pour chaque nouveauté n'est pas un bon critère de stabilité pour un responsable. Il risque d'entraîner les autres dans un mo-

vement qui se révélera dangereux par la suite. 1 Th 5.8 fait le lien entre la sobriété et la foi, l'amour et l'espérance. Un responsable a besoin d'une *foi* sobre qui ne confond pas croire avec voir ou sentir, d'un *amour* sobre, non sentimental ou superficiel, et d'une *espérance* sobre qui ne confond pas le «déjà» avec le «pas encore».

3. Modéré, pondéré (*sophrôn*)

Le mot *sophrôn* est, d'après Blaiklock, l'un des mots grecs les plus difficiles à traduire. Il exprime l'idéal grec de l'équilibre qui évite tous les extrêmes, équilibre de la pensée et de toutes les vertus: un courage aussi éloigné de la témérité que de la couardise, une pureté morale loin de l'impureté et de la prudence, une piété ni rationaliste ni mystique. Celui qui est *sophrôn* est prudent, il ne se hâte pas dans ses jugements, il a un esprit sain. «Le mot *sophrôn* implique un esprit sain, discret, chaste, le contrôle sur les désirs sensuels. Aux temps bibliques, celui qui possédait cette qualité était considéré comme étant maître de soi. Spirituellement, dans une personne de cette sorte, le Christ règne souverainement» (T. Engström, 81 p. 48). Dans Ro 12.3, l'ambition que l'apôtre présente à tout croyant est qu'il se forme un jugement équilibré et juste sur lui-même, aussi bien positif que négatif: «Ne surestimez pas vos capacités, n'aspirez pas à ce qui dépasse vos possibilités ou qui déborde votre vocation. Acceptez vos limites, celles que vous tracent les dons particuliers qui vous ont été départis en vertu de votre foi» (*Parole vivante*).

Pour le choix des diacres dans Ac 6, les apôtres avaient posé comme condition qu'ils soient aussi «pleins de sagesse». La sagesse, telle qu'elle est décrite dans les livres sapientiaux de l'Ancien Testament, implique cette sobriété, cette modération et cet équilibre.¹

4. Ami du bien (*philagathon*)

Peut aussi se traduire par: ami des gens qui sont bons («Qui se ressemble s'assemble»). Le bien, c'est ce qui est utile, salulaire, agréable.

5. Juste (*dikaiôn*)

Il s'agit ici, non de la justice devant Dieu, mais d'une justice pratique, qui donne à chacun ce qui lui revient. On peut aussi y voir quelqu'un qui a des jugements justes, qui n'est pas partial, ne favorisant pas certains: un responsable ne doit pas faire «acception de personnes».

6. Maître de soi (*egkratès*)

Nous retrouvons dans la liste des qualifications du responsable ce 9e aspect du fruit de l'Esprit.

¹ Voir *L'art de vivre selon Dieu* (Ed. Emmaüs) pp. 27-35.

Ce qu'il doit être dans ses relations avec les autres

A côté des qualifications spirituelles et morales personnelles, le responsable doit aussi posséder un certain nombre de qualités apparaissant dans ses relations avec les autres. Il doit être:

1. Conciliant (*épieikès*)

Il doit savoir céder lorsque des questions personnelles ou secondaires seules sont en jeu, redresser «avec douceur» les contradicteurs (2 Tm 2.24-25).

2. Pacifique (*amachos*)

Le terme apparaît dans les deux listes de Timothée et de Tite ainsi que dans Tt 3.1-2. «Heureux les artisans de paix», disait Jésus (Mt 5.9) et Paul précise: «Autant qu'il dépend vous, soyez en paix avec tous les hommes» (Ro 12.18) et «Recherchez ce qui contribue à la paix et à l'édification» (Ro 14.19). «Il n'est pas convenable qu'un serviteur de Dieu ait des querelles (il s'agit de querelles théologiques dans le contexte). Qu'il montre au contraire aimable envers tout le monde, capable... de supporter les contrariétés» (2 Tm 2.24). «Si vous êtes animés d'un esprit querelleur», dit Jacques, il n'y a vraiment pas lieu de vous vanter; ce serait un défi à la vérité» (Jq 3.14).

3. Sociable (*kosmios*)

Ce mot a aussi été traduit de façon très variée: modeste, réglé dans sa conduite, respectable, honorable, menant une vie réglée, convenable. Paul l'utilise pour la manière dont une femme doit s'habiller: de manière convenable (1 Tm 2.9), «avec discrétion et simplicité», c.-à-d. ni négligée ni attirant l'attention sur elle. Jésus utilise le verbe *kosmeô* pour une maison propre et bien décorée (Mt 12.44), pour le beau Temple (Lc 21.17). Gene Getz dit que l'épithète se rapporte à quelqu'un qui vit de manière à honorer l'enseignement de la Bible (Tt 2.9-10 utilise le même mot pour le style de vie, de travail et d'habillement du chrétien) (G. Getz p. 43). Le mot *kosmios* est de la même famille que *kosmos*. Le *kosmos* était le monde ordonné qui est sorti du *chaos* après l'intervention créatrice de Dieu. «Une vie bien ordonnée est la résultante d'un esprit bien ordonné. La vie d'un leader devrait être ordonnée de manière à refléter la beauté et l'ordre de Dieu» (O. Sanders, 72 p. 31). *Kosmios* se rapporte à ce qui se voit du dehors: une vie honnête et bien ordonnée. La vie du responsable chrétien «est ainsi parce qu'il est *sophôn* dans sa vie intérieure» (T. Engström 81 p. 48). Dieu est un Dieu d'ordre; cela doit se voir dans ses enfants (cf. 1 Co 10.31-33: faire tout pour la gloire de Dieu).

Être sociable ne signifie pas «être approuvé par tout le monde» («Malheur à vous si tous les hommes disent du bien de vous» disait Jésus) - même pas: être approuvé par tous les chrétiens. Un chef doit souv

prendre des décisions impopulaires et savoir endosser la critique, même de la part de ceux qui lui sont les plus proches. «Le lot des *leaders*, c'est d'être solitaires, dit O. Sanders. Cela vous fend souvent le cœur de prendre des décisions ayant d'importantes conséquences qui affecteront les vies de collaborateurs que l'on aime. Être mal compris et critiqué par eux, se voir accusé d'agir mû par de mauvais motifs... C'est le sort qu'a connu l'apôtre Paul: 'Tu sais, écrit-il à Timothée, que tous ceux de la province d'Asie m'ont abandonné' (2 Tm 1.15). Le *leader* doit être un homme qui, bien qu'il accueille toujours volontiers l'amitié et le soutien des autres, a suffisamment de ressources en lui-même pour pouvoir tenir seul, dans l'exercice de ses responsabilités, même en face d'une terrible opposition» (72 pp. 107-108).

4. Il doit recevoir un bon témoignage des non-chrétiens

Au début de l'histoire de l'Église, les chrétiens «obtenaient la faveur de tout le peuple» (Ac 2.47). Cet état n'a pas duré, mais on n'a jamais pu leur reprocher des manquements à la loi civile ou morale. Les diacres d'Ac 6 devaient être «des hommes *réputés* dignes de confiance» (v. 3). Pierre demande aux chrétiens: «Ayez au milieu des païens une bonne conduite. Ainsi, dans les domaines même où ils vous calomnient en vous accusant de faire le mal, ils verront vos bonnes actions et loueront Dieu le jour où il interviendra dans leur vie» (1 Pi 2.12). «Dieu veut qu'en faisant le bien vous réduisiez au silence toutes les calomnies portées contre vous par les insensés, les ignorants» (v. 15). Mais «qu'aucun de vous n'ait à endurer une punition parce qu'il aurait tué, volé ou commis quelque autre méfait, ou encore parce qu'il se serait mêlé des affaires d'autrui» (4.15). L'apôtre Paul donne des conseils allant dans le même sens (1 Co 10. 32-33; Col 4.5-6; 1 Th 4.11-12). Il n'est pas conseillé de confier une responsabilité dans l'Église à quelqu'un qui a fait l'objet d'un scandale public. Il a pu s'en repentir devant Dieu et devant l'Église et être pardonné par les deux, mais le monde extérieur n'a pas les mêmes normes; pour lui, «Qui a bu, boira» et qui a été malhonnête dans une affaire le sera aussi dans une autre. La réputation d'une Église et celle de ses membres sont liées.

5. Il doit être hospitalier

Au 1er siècle, les lieux servant d'hôtels étaient des endroits malfamés. Les chrétiens qui voyageaient étaient donc dépendants des croyants sur place pour être accueillis, et le dirigeant devait donner l'exemple de l'hospitalité.

Ce qu'il doit être dans sa famille

Les listes de 1 Tm et Tt posent trois conditions relatives à la vie de famille du responsable. Il doit être «mari d'une seule femme», bien diriger sa maison, bien éduquer ses enfants et les tenir dans la soumission.

1. Mari d'une seule femme

Cette condition a été très diversement interprétée.

a) Il doit être marié;

b) marié une seule fois (mais Ro 7.3 et 1 Co 7.39 montrent que le mariage après le décès du conjoint est parfaitement légitime).

c) Pas polygame. (Cela est certainement compris dans cet ordre, mais ce n'était sans doute pas le sens que Paul donnait à cette expression car, au I^{er} siècle, la question de la polygamie était légalement réglée).

d) Pas divorcé et remarié (un cas de plus en plus fréquent aujourd'hui où il est difficile de légiférer sans considérer la situation exacte de ceux qui sont concernés. On peut tout au plus dire qu'il n'est pas conseillé de confier des responsabilités publiques à quelqu'un qui a divorcé en étant déjà chrétien, pour ne pas donner à ceux qui sont tentés par le divorce un alibi trop facile).

e) Mari fidèle (extérieurement et intérieurement). C'est le sens que l'on a trouvé de cette expression sur des épitaphes tombales de l'époque, et celui vers lequel penchent la plupart des commentateurs.

Pour atteindre l'idéal présenté par la Parole de Dieu pour la vie domestique, «un homme doit avoir une femme qui partage pleinement ses aspirations spirituelles et qui est prête à faire les sacrifices nécessaires». Beaucoup d'hommes doués ont été perdus pour une fonction importante par une inefficace spirituelle parce que la femme qu'ils avaient choisie ne convenait pas pour cet office» (O. Sanders, 72 p. 35).

La vie de famille du *leader* est un point névralgique de son ministère. Bien des conducteurs ont dû renoncer à leur travail à cause de tensions dans leur couple. Si la femme n'a pas accepté l'engagement de son mari, il ne le soutient pas de ses prières et de son aide, il lui sera très difficile de faire face à toutes les obligations et toutes les pressions de son ministère.

Sous le titre «Les tensions dans le mariage», Kenneth Prior considère cette difficulté à la lumière de l'expérience d'Osée. Ce qui a permis à Osée de tenir bon malgré sa situation conjugale catastrophique, ce fut premièrement parce qu'il considéra le choix de son épouse comme placé sous la souveraineté de Dieu. Il est vrai qu'il avait reçu clairement un ordre divin à ce sujet: «Va, épouse une femme qui pratique la prostitution sacrée». Beaucoup de conducteurs spirituels ne peuvent pas se prévaloir d'une telle directive pour le choix de leur épouse et, s'ils sont honnêtes, ils ne peuvent s'en prendre qu'à eux-mêmes et à leur passion incontrôlée par l'Esprit. D'avoir fixé leur choix sur une personne physiquement attirante, certainement, mais qui ne promettait guère d'être une aide efficace dans le service de Dieu. D'autres se sont mariés alors qu'ils vivaient encore loin de Dieu et ont choisi leur compagne selon les normes qui les gouvernaient alors. Qu

qu'il en soit, le mariage est fait, et il est à maintenir coûte que coûte. C'est la première priorité, car une séparation ne créerait certainement pas des circonstances plus favorables au ministère. Considérer le choix – quel qu'en aient été les motifs déterminants – comme étant placé sous la souveraineté de Dieu aide à tirer le meilleur parti de la situation difficile dans laquelle on se trouve.

«La question qu'il faut alors affronter est celle-ci: Pourquoi Dieu permet-il ce genre de choses? C'est sûrement pour nous façonner en vue du ministère qu'il nous destine. Tout chrétien qui passe par des moments difficiles doit se poser cette question: 'Comment faire pour que cet événement tourne à la gloire de Dieu? Qu'est-ce que Dieu m'enseigne à travers lui?' Et un responsable doit ajouter cette autre question: 'Comment cela peut-il approfondir mon service pour Dieu?'» (K. Prior, 93 p. 86). Les difficultés dans notre propre foyer, avec ceux que nous aimons le plus, nous rendent beaucoup plus sensibles aux problèmes de ceux dont nous avons la responsabilité spirituelle.

La deuxième réponse possible à une telle situation est l'amour et la miséricorde dont nous bénéficions nous-mêmes auprès de Dieu. C'était la réponse de Dieu à l'infidélité du peuple d'Israël au temps d'Osée: celui qu'il avait d'abord appelé «Plus mon peuple», il le nomme: «Fils du Dieu vivant» – par pure grâce. C'était aussi sa réponse à l'infidélité de toute l'humanité enfoncée dans le péché: par pure grâce, il l'a sauvée en donnant son Fils pour racheter ceux qui s'étaient rebellés contre lui. Nous avons à manifester un peu de cet amour et de cette miséricorde envers ceux qui nous rendent la vie difficile; et nous verrons peut-être aussi les miracles que cette attitude peut produire en eux.

2. *Dirigeant bien sa maison*

Dans son propre foyer, le responsable doit avoir donné la preuve qu'il sait gérer convenablement un ensemble de personnes. Souvenons-nous que la «maison» antique comprenait, outre la famille, un certain nombre d'esclaves et de serviteurs dont l'administration exigeait des qualités évidentes de direction.¹

Beaucoup de responsables chrétiens abandonnent leur ministère à cause de problèmes domestiques dans les relations avec leur conjoint ou leurs enfants. «A-t-on jamais fait une statistique, demande K. Gangel, du nombre d'hommes qui ont à quitter leur ministère à cause de déficiences dans leurs relations familiales? Avoir une femme qui encourage et qui soutient son mari (dans son ministère) est un facteur crucial dans le choix et dans la formation de responsables. Dans une enquête faite par une revue de *management* d'entreprise, on a essayé de faire une liste des facteurs négatifs qui,

¹ Voir *Ministères dans l'Eglise* p. 80.

chez une femme de responsable, ont été causes de mauvais rendements même d'un abandon de la carrière de son mari: penchant à la boisson, instinct de domination, mauvaise information, développement mental insuffisant par rapport à son mari, ressentiments à l'égard de l'entreprise de laquelle elle lui prenne son mari ou l'oublie elle-même, un intérêt trop marqué pour sa propre carrière ou ses activités personnelles, sociales ou professionnelles, au détriment de celles de son mari. K. Gangel qui cite cette enquête ajoute: «A l'exception du premier de ces facteurs – du moins nous l'espérons – tous les autres peuvent aussi constituer un problème pour un responsable chrétien» (76 p. 132).

3. Éduquant bien ses enfants et les tenant dans la soumission

L'éducation des enfants est aussi un test d'aptitude à la direction d'une Église. Trouver la *via aurea* entre la non-directivité (Dr Spock ou les «libres enfants de Summerhill») et la sévérité excessive qui «irrite et décourage» les enfants (Col 3.21) n'est pas évident en notre temps. Celui qui manque de sagesse ou d'autorité dans son propre foyer fera rarement un bon responsable. Faut-il que ses enfants soient tous convertis? 1. La Parole de Dieu ne l'exige pas; le mot *pista* signifie aussi bien fidèle que croyant. Le contexte de 1 Tm 3.4 fait pencher vers le premier sens puisqu'il est précisé qu'ils ne doivent être «ni accusés de débauche ni rebelles (ou indisciplinés)». Des enfants peuvent parfaitement répondre à ces conditions sans avoir – encore – accepté personnellement Jésus-Christ comme Sauveur et Seigneur. 2. L'exemple de parents fidèles et justes a, certes, un grand pouvoir sur les enfants, mais ne garantit nullement leur conversion. Chacun d'eux reste libre devant Dieu et devant les tentations. On connaît, hélas, bien des enfants de parents chrétiens irréprochables qui ont «méchamment tourné». Cependant, tant que les enfants sont mineurs et logent sous le toit paternel, il est important que le père garde l'autorité sur eux.¹

«Pour Paul, les devoirs des responsables ne se limitent pas à leurs devoirs envers l'Église. Il considère aussi les autres domaines. S'ils n'ont pas réussi là, dit-il, il y a de fortes chances pour qu'ils ne réussissent pas non plus dans l'Église. Les premiers devoirs d'un ancien concernent son foyer: un homme qui n'a pas su instruire correctement les siens, pense Paul, ne sera pas non plus capable d'enseigner l'Église. Le second domaine se rapporte à la responsabilité du dirigeant dans le monde: il doit «jouir d'une bonne réputation parmi ceux qui ne font pas partie de la famille de Dieu» (1 Tm 3.7). Il doit être respecté dans sa vie de tous les jours au-delà des quatre murs de l'Église. C'est là le test réel. Peu de choses ont causé plus de tort à l'Église au cours de son histoire que des dirigeants qui ont manqué à leurs obligations sociales» (T. Engström, 81 p. 47).

¹ Pour la question: «Un responsable doit-il démissionner si un ou plusieurs de ses enfants restent inconvertis ou se conduisent mal?», voir *Ministères dans l'Église* pp.107-109.

En résumé: irréprochable

Le mot *anegklètos* résume l'ensemble de ces qualités. Il se trouve soit au début soit à la fin des listes de conditions posées aux responsables et à leurs assistants. Ce mot ne doit pas être pris dans son sens absolu d'irréprochable devant Dieu – car alors, on ne nommera jamais de responsable. Il signifie plutôt que, sur les différents points énumérés, on n'ait pas de reproche positif à faire au candidat-responsable. Il est mis en relation avec le stage probatoire auquel on soumettait les diacres («qu'on les éprouve d'abord») ainsi que les dirigeants («eux aussi»). S'il s'est avéré qu'un chrétien manque d'honnêteté foncière ou de droiture, qu'il a un penchant pour la boisson ou l'argent, si sa situation familiale n'est pas limpide, il n'est pas question de le choisir comme responsable.

«Il est intéressant, note K. Gangel à la fin de sa revue des différentes qualifications exigées d'un *leader* dans le monde des affaires, que les composantes bibliques (d'un responsable) sont aussi les éléments d'un style de *leadership* tels qu'ils ressortent de la littérature psycho-sociale émanant des milieux professionnels du *management*» (76 p. 134).

Qualifications «professionnelles»

Pour chacun des dirigeants d'une Église («évêques»), l'apôtre Paul indique trois qualifications propres à son ministère: il doit être capable d'*enseigner*, d'*exhorter* et de *réfuter les contradicteurs*. Ces trois conditions impliquent, de nos jours, une formation acquise soit personnellement (avec des livres et les différents moyens actuels) soit dans une institution spécialisée.¹

John Mott appliquait les critères suivants lorsqu'il voulait sélectionner des chefs pour ses mouvements d'étudiants: 1. Fait-il bien les petites choses? 2. A-t-il appris le sens des priorités? 3. Comment occupe-t-il ses loisirs? 4. Est-il intensément occupé de ce qu'il fait? 5. A-t-il appris à tirer partie des petits moments? 6. A-t-il la capacité de croître? 7. Comment fait-il face aux découragements? 8. Comment aborde-t-il les situations impossibles? 9. Quels sont ses points les plus faibles? ²

Oswald Sanders consacre tout un chapitre de *Spiritual Leadership* aux critères que peut s'appliquer celui qui «aspire» à devenir un *leader*:

«Avez-vous rompu avec une mauvaise habitude? Pour conduire d'autres, il faut être maître de soi.

Savez-vous vous dominer quand les choses vont mal? Le chef qui perd le contrôle de lui-même dans des circonstances difficiles perd à la fois le respect des autres et son influence sur eux. Il doit rester calme dans les crises et avoir du ressort dans l'adversité et les déceptions.

¹ Voir *Ministères dans l'Église* pp.103-104 et A. Kuen *Se former*.

² B. Matthews *John R. Mott* p. 346.

Savez-vous penser de manière indépendante? Alors qu'il utilise pleinement la pensée d'autrui, le chef ne peut pas se permettre de laisser les autres réfléchir à sa place ou prendre des décisions pour lui.

Pouvez-vous manier objectivement les critiques qui vous sont faites? Restez-vous inflexible devant elles? Les changez-vous en bien? L'homme humble peut tirer un profit de critiques mesquines ou même malveillantes.

Savez-vous utiliser les déceptions de manière créative?

Vous assurez-vous facilement la coopération des autres et gagnez-vous leur respect et leur confiance?

Possédez-vous la capacité d'assurer la discipline sans recourir à des démonstrations d'autorité? Le vrai *leadership* est une qualité interne de l'esprit et n'a pas besoin de démonstrations extérieures de force.

Faites-vous partie des «artisans de paix»? Une fonction importante du chef est la conciliation, c.-à-d. la capacité de découvrir un terrain commun entre des points de vue opposés et d'amener les deux parties à l'accepter.

Vous confie-t-on des situations difficiles et délicates?

Savez-vous amener des gens à faire volontiers certaines choses qu'ils ne feraient normalement, ils ne souhaiteraient pas faire?

Êtes-vous capable d'accepter que les autres s'opposent à votre point de vue ou à votre décision sans le considérer comme un affront personnel et de réagir ainsi? Des chefs doivent s'attendre à de l'opposition sans être offensés par elle.

Trouvez-vous facile de vous faire des amis et de les garder? Le cercle de vos amis loyaux est un indice de la qualité et de l'étendue de votre *leadership*.

Êtes-vous indûment dépendant des éloges ou de l'approbation des autres? Êtes-vous capable de maintenir votre direction face à la désapprobation ou même si d'autres perdent temporairement leur confiance en vous?

Êtes-vous à l'aise en présence de vos supérieurs ou d'étrangers?

Vos subordonnés sont-ils à l'aise en votre présence? Un chef doit donner l'impression d'une compréhension et d'une amitié pleines de sympathie qui mettent les autres à l'aise.

Êtes-vous réellement intéressé par autrui? Par des gens de tous genres et de toutes races? Ou bien entretenez-vous des 'considérations de personnes'? Nourrissez-vous un racisme secret? Un être asocial ne fera pas bon chef.

Avez-vous du tact? Savez-vous anticiper l'effet possible d'une déclaration avant de la faire?

Possédez-vous une volonté forte et ferme? Si un chef est vacillant, il ne gardera pas longtemps sa place.

Nourrissez-vous des ressentiments ou pardonnez-vous aisément les torts qui vous sont faits?

Êtes-vous raisonnablement optimiste? Le pessimisme n'est pas un avantage pour un *leader*.

Êtes-vous pris d'une passion maîtresse analogue à celle de Paul qui disait: «Je fais *une* chose». Une telle motivation unique concentre toutes les énergies et les facultés d'une personne sur l'objectif choisi.

Aimez-vous les responsabilités?» (72 pp. 27-28).

Beaucoup de ces qualifications sont ce que nous pourrions appeler des «qualifications humaines», qu'un chef chrétien doit partager avec tous ses frères et soeurs humains qui aspirent à une position de *leader*. Ces qualifications sont nombreuses et importantes. C'est pourquoi nous leur consacrons un chapitre spécial.

CHAPITRE 4

QUALIFICATIONS HUMAINES DU RESPONSABLE CHRÉTIEN

Qualifications humaines?

A côté des qualifications spirituelles et morales prioritaires pour un responsable chrétien, il y a un certain nombre de qualifications que nous appellerons simplement humaines.

Quelle est la différence entre des qualifications morales et des qualifications humaines? Comme nous l'avons dit au début du chapitre précédent, toute classification est plus ou moins artificielle. Nous appellerons «qualifications humaines» des qualifications qui relèvent du tempérament et du caractère, de l'intelligence et de la volonté, mais qui ne sont pas nécessairement des fruits du Saint-Esprit comme celles que nous avons étudiées au chapitre précédent. (Puisque, dans la vie professionnelle, militaire et politique, ceux qui aspirent à un rôle de *leader* doivent aussi les posséder). Cela ne veut pas dire, bien sûr, que le Saint-Esprit ne peut pas susciter, activer et développer de telles tendances latentes chez un chrétien. Mais cela signifie aussi que quelqu'un qui posséderait ces qualifications sans celles étudiées aux chapitres précédents n'est pas apte à devenir un *leader* chrétien (une erreur qui a déjà été bien fatale à beaucoup de jeunes poussés en avant à cause de leurs dons naturels, en même temps qu'aux communautés qui les ont encouragés). Mais, d'autre part, quelqu'un qui aurait les qualifications spirituelles et morales énumérées fera certainement un excellent chrétien, mais pas nécessairement un *leader* s'il ne possède pas au moins certaines des qualités relevées à la fois par les spécialistes du *management* et les auteurs chrétiens qui se sont penchés sur cette question.

Certaines de ces qualifications sont plus ou moins innées et semblent prédisposer leur possesseur à occuper une place de *leader* (déjà à l'école maternelle, certains enfants prennent un rôle de meneurs), d'autres sont acquises ou développées par l'expérience et la formation. Parmi ces dernières, les connaissances (psychologiques et autres), les techniques, les méthodes, l'équipement pour une certaine tâche sont nécessaires pour assumer correctement un rôle de chef.

Les qualifications humaines sont des dons naturels. Comme de tous les autres dons, nous aurons à rendre compte de leur emploi: «Si quelqu'un a beaucoup reçu, on exigera beaucoup de lui; et plus on vous aura confié, plus on demandera de vous» (Lc 12.48).

Ce verset implique la *responsabilité* de tous: de ceux qui ont beaucoup reçu et de ceux qui ont peu reçu; chacun aura à répondre de l'emploi de ses dons; mais il implique aussi que cette responsabilité est plus grande chez ceux qui ont reçu beaucoup de dons.

12 qualifications humaines indispensables à tout leader

1. Responsabilité

Puisqu'un responsable est quelqu'un qui sait prendre des responsabilités, la première condition humaine est que ce soit quelqu'un qui est prêt à prendre des décisions – et à s'y tenir. Un responsable doit être un homme ou une femme capable de *porter des fardeaux*.

Sur les camions, on trouve la mention C.U. (= Charge utile) et P.M. (= Poids maximum). C'est ce que les Allemands appellent *Belastbarkeit* (= possibilité d'être chargé). Un directeur d'Ecole biblique faisait remarquer, il y a déjà quelques années, que la *Belastbarkeit* des étudiants et futurs étudiants diminuait d'année en année. Le nombre de jeunes prêts à porter des fardeaux (en particulier des fardeaux d'autrui) à se charger de responsabilités n'augmente pas – même dans les Églises. Pourtant, c'est la condition première du *leadership*.

«Il n'est pas toujours agréable de prendre des décisions. Souvent, on s'agit de tâches que personne d'autre n'est disposé à faire. Ainsi une partie du prix du *leadership* est la volonté d'assumer des tâches, peut-être même parce que personne d'autre ne veut les faire» (K. Gangel, 73 p. 14). «La capacité de prendre rapidement des décisions claires est une marque indubitable du vrai *leadership*» (T. Engström, 81 p. 20).

Max De Pree¹ résume les tâches essentielles du leader d'aujourd'hui en trois points:

1. Les *leaders* doivent *poser les bonnes questions* au sujet de l'organisation. Les questions sont plus importantes que les réponses. Parmi ces questions les dix les plus essentielles sont: 1. Qui voulons-nous être ?

¹ Max De Pree, président d'une des plus grandes entreprises américaines, fut récompensé par le président des États-Unis, Bill Clinton, pour les innovations qu'il a apportées au style de *leadership* de son entreprise. Il a introduit le partage des bénéfices et le travail en équipes à la place du style hiérarchique. De ce fait, le chiffre d'affaire de la compagnie a triplé, ses réserves se sont multipliées par cinq et elle a été classée comme "l'une des meilleures entreprises pour lesquelles on puisse travailler". L'université de Fuller aux États-Unis a ouvert en mars 1997 un "De Pree Leadership Center" pour enseigner les principes du *leadership* aux futurs pasteurs et aux responsables d'œuvres chrétiennes et pour servir de lieu d'échanges entre *leaders* actuellement en exercice. L'un de ses buts est l'intégration de la foi dans le travail et la vie publique par des séminaires, des retraites, des tables rondes et des dialogues entre des responsables de différents secteurs de l'activité humaine. De Pree est aussi l'auteur de trois livres sur le *leadership*: *Leadership is an Art*, *Leadership is a Journey*, *Leading Without Power*.

2. Notre oeuvre répond-elle à une vocation? 3. Pour quoi serais-je prêt à mourir (pour le profit? pour ma gloire? pour mon idée?). 4. Qu'est-ce qu'un *leader* ne doit pas déléguer? 5. Quelle est notre vision commune dans le contexte nouveau dans lequel nous vivons? Comment l'exprimons-nous et la défendons-nous? 6. Puis-je apprendre et croître sans risque? 7. Que dois-je abandonner? Dans ce nouveau contexte, de vieilles ancrées risquent-elles de faire couler mon nouveau bateau? 8. Sur le plan personnel, comment devrai-je répondre? Qu'est-ce que je possède? Qu'est-ce que je promets? Que puis-je garder? 9. Quand est-ce qu'une personne est plus importante que le groupe? 10. Comment agissons-nous avec le mal?

2. Les *leaders* doivent décider à quelle aune ils veulent mesurer les personnes et les objectifs.

3. Ils doivent savoir que la personne est plus importante que la tâche. «Nous devons apprendre à assigner les tâches premièrement en fonction des dons de la personne et seulement deuxièmement en fonction des tâches à accomplir». Les *leaders* doivent aussi veiller à fournir aux collaborateurs des lieux de travail sûrs, stimulants, beaux et favorisant les contacts avec les autres. Le *leader* est aussi la personne la mieux placée pour favoriser la réconciliation entre les collaborateurs.

2. Fiabilité

Le mot fiabilité ne se trouve pas dans le dictionnaire, mais l'adjectif correspondant, fiable, a été remis en honneur par la publicité. Une personne (ou une machine, une voiture) est fiable lorsqu'on peut avoir confiance en elle.

«Une personne fiable est quelqu'un qui tient parole, qui répond aux lettres dans un délai raisonnable, qui n'égare pas ses notes et n'oublie pas ses rendez-vous... Elle ne justifie pas ses difficultés en rejetant la faute sur les autres» (K. Gangel, 73 p. 18).

La fiabilité implique aussi un haut degré de loyauté envers le groupe et l'organisation auxquels on appartient.

3. Courage

Un responsable doit être capable d'affronter l'opposition de ceux qui lui sont subordonnés, car il doit parfois prendre des décisions impopulaires, qui ne seront pas comprises par une partie de ses collaborateurs. Il faut aussi du courage pour assumer la solitude relative qui est le lot de tout dirigeant. Ce n'est pas sans raison que nous trouvons trois fois dans les neuf premiers versets du livre de Josué cette exhortation adressée à celui qui devra assumer la direction du peuple après la mort de Moïse: «Prends courage!». Le courage, a-t-on dit, c'est «la capacité de tenir cinq minutes de plus».

Du courage, il en faut au responsable, surtout pour prendre des décisions difficiles – et pour les appliquer. «Vous pouvez assister à toutes sortes de séminaires sur la prise de décision qui vous enseigneront les différentes manières d'obtenir, de rassembler, d'arranger et de considérer toutes les informations dont vous avez besoin pour prendre une décision, mais, en fin de compte, vous devrez avoir le courage de prendre la décision et de l'appliquer. Si vous ne pouvez pas vous y décider, si vous differez et fuyez la responsabilité impliquée dans la prise de décision, vos collaborateurs concluront à juste titre que celui qui ne sait pas accepter ses responsabilités n'est pas un *manager* et leur respect pour vous en tant que *manager* s'évanouira. Jacques l'a dit: 'Un indécis est inconstant dans toutes les entreprises' (1.8)» (E.A. Cheek, 73 p. 37).

Max De Pree dit à un jeune chef d'entreprise qui a mis onze mois pour choisir un manager «afin de ne pas se tromper»: «Un PDG n'a jamais le droit de ne pas se tromper. Il est toujours obligé de prendre des risques» (97 p. 5).

4. Autorité

Ayant vu défiler des centaines de jeunes maîtres devant ma classe, je ne puis m'empêcher de penser que certaines personnes rayonnent une autorité naturelle dont il est très difficile de définir les composantes. Tient-elle à l'aspect physique? Très peu. Je me souviens d'un petit jeune homme qui faisait obéir au doigt et à l'oeil, alors que de grands gaillards avaient toutes les peines du monde à exercer la discipline. Il suffit de penser à Napoléon le «petit», qui a exercé un ascendant peut-être plus grand qu'aucun autre chef militaire ou civil dans l'Histoire. Dépend-elle de l'attitude? En partie certainement. Mais surtout de l'attitude intérieure. Les subordonnés sentent intuitivement si quelqu'un est maître de soi, s'il se tient lui-même en maître avant de vouloir exercer une autorité sur les autres.

Une définition empirique de l'autorité dit que c'est «ce que vous possédez à un moment donné et qui amène quelqu'un d'autre à faire ce que vous voulez qu'il fasse à ce moment-là».

Dans une revue américaine de technologie, William Oncken Jr. identifiait quatre composantes possibles de l'autorité: il y a 1. *l'autorité de compétence* qui suscite la confiance de ceux qui doivent vous obéir, 2. *l'autorité du statut*, de la position que l'on occupe et qui donne le droit de commander, 3. *l'autorité de la personnalité*. «Plus il sera facile pour les autres de vous parler, de vous écouter ou de travailler avec vous, plus ils trouveront facile de répondre à vos désirs... Cela demande un gros effort de dire 'non' à quelqu'un à qui il est facile d'avoir affaire». 4. *L'autorité du caractère* c.-à-d. de votre intégrité, votre fiabilité, votre honnêteté, votre loyauté, votre sincérité, votre comportement moral personnel. «Vous obtiendrez davantage et de meilleures actions de quelqu'un qui vous

respecte à cause de votre caractère que de celui qui ne vous respecte pas. Le respect (ou le manque de respect) se gagne (ou se perd) par le sillage que vous laissez derrière vous: par des promesses tenues – ou non, des attentes réalisées – ou déçues, des déclarations corroborées par les faits – ou démenties par eux» (cité par Engström, 81 pp. 112-113).

Ce qui est rassurant pour ceux qui ont l'impression de manquer d'autorité, c'est que la plupart de ces éléments peuvent être acquis ou développés. Celui qui attend toute son autorité de son statut (de sa «casquette») risque fort d'être déçu – et ses collaborateurs avec lui.

5. Persévérance

Napoléon Hill qui a analysé en détail les vies d'Edison et de Ford dit qu'il n'a trouvé en eux «aucune qualité sauf la persévérance». Recommencer constamment après les échecs les a menés finalement au succès. On a dit que «le courage est le désir de commencer, la persévérance, le désir de continuer». Souvenons-nous de la devise de Guillaume d'Orange, dit «le Taciturne»: «Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer».

6. Créativité

Le chef doit parfois s'aventurer hors des sentiers battus, trouver des solutions inhabituelles à de nouveaux problèmes. Celui qui ne veut s'en tenir qu'à «ce qui s'est toujours fait de cette manière» n'a pas l'âme d'un chef. L'Église d'aujourd'hui se trouve confrontée à des situations sans précédent dans l'Histoire. Ceux qui assument la responsabilité de sa direction ne peuvent pas se contenter de recourir aux recettes du passé. Ils doivent pouvoir allier fidélité à la Révélation biblique et innovation dans les décisions d'application. Un auteur américain a écrit un livre intitulé «Les sept dernières paroles de l'Église». Ces sept dernières paroles sont:¹ «Nous ne l'avons jamais fait ainsi» (*We never tried it this way before*). «Nous disons ces paroles lorsque quelqu'un suggère l'idée que l'Évangile n'a pas besoin de sanctuaires. Nous les répétons lorsqu'on nous dit que les études bibliques pourraient se faire dans des foyers» (p. 17), que les réunions pourraient être décentralisées, que l'on pourrait introduire une nouvelle musique – ou de nouveaux instruments au culte... Ce sont des réactions suscitées par la crainte de perdre son influence dans la société, par la colère, la frustration, l'instinct de défense ou d'agressivité. «Les sept premières paroles de l'Église sont: 'Je puis tout par le Christ'» (p. 19). Celui qui veut conduire les autres doit être prêt à explorer de nouvelles voies et à expérimenter de nouvelles formes et de nouvelles méthodes – avec les risques d'échec que toute expérimentation comporte.

¹Ralph Neighbour: *The Seven Last Words of the Church* Grand Rapids, Zondervan 1973.

7. Bonne gérance de son temps

«Le caractère et la carrière d'un jeune sont déterminés dans une grande mesure par la gestion de son temps: comment et avec qui il passe ses loisirs... Des heures de loisir constituent à la fois une merveilleuse possibilité et un danger subtil» (O. Sanders, 72 p. 85). Le philosophe américain William James disait que la valeur d'une vie ne dépendait pas de sa durée mais du but en vue duquel elle est dépensée. Ce qui importe, ce n'est pas combien d'années nous avons vécu, mais si nous avons vécu pleinement bien. Tout le monde se plaint de ne pas avoir assez de temps, mais trouve toujours du temps pour ce qui nous tient à coeur, ce que nous estimons essentiel.

Comme les serviteurs de la parabole des mines (Lc 19), chacun de nous se voit confier chaque jour la gérance de la même quantité d'heures. Tout dépend de l'utilisation que nous en faisons. Après en avoir déduit celles qui sont immobilisées par le sommeil, le travail et les devoirs familiaux indispensables, il nous reste un certain temps dont nous pouvons librement disposer: deux, trois ou plus d'heures. Si nous gaspillons ces précieux moments à des occupations sans valeur durable, nous ne devrions pas nous étonner de ne jamais avoir de temps pour l'essentiel: la prière, la lecture, l'étude de la Parole de Dieu, le témoignage.

«Le *leader* doit veiller avec un soin méticuleux à la sélection de ses priorités... Sa journée devra être soigneusement planifiée. S'il veut exceller dans sa tâche, il devra choisir et rejeter, puis se concentrer sur ce qui est de première importance. C'est un exercice salutaire et révélateur. Garder à l'esprit un compte fidèle de la manière dont chaque heure d'une semaine normale a été employée, puis de l'analyser à la lumière des priorités scripturaires» (O. Sanders, 72 p. 87).

En comptant 8 heures pour le repos, 3 pour les repas et les relations sociales, 10 pour le travail et les déplacements cinq jours par semaine, Sanders trouve qu'il nous reste 35 heures chaque semaine. Qu'en faisons-nous? «Toute la contribution d'un chrétien au royaume de Dieu peut bien tourner autour de la manière dont ces heures cruciales sont employées» (O. Sanders, 72 p. 88).

Rares sont parmi nous ceux qui ont moins de loisirs que le jeune David Livingstone. Tous les jours, il travaillait de 6h du matin à 8h du soir dans un moulin à coton de sa ville natale. Mais avec les rares «loisirs» qui lui restaient, il réussit à apprendre le latin de manière à pouvoir lire sans difficulté Horace et Virgile avant l'âge de 16 ans. Quand il avait 27 ans, il avait derrière lui des études médicales et théologiques complètes.

Un *leader* est responsable de veiller à sa formation permanente pour ne pas rester «à la page» et pour progresser. La formation permanente «

fondée sur la nécessité de 'raviver le don de Dieu' (1 Tm 4.14; 2 Tm 1.6)» (Ph. Rolland, 93 p. 104).

Jésus n'avait que trois années et «douze heures au jour» pour réaliser toute l'oeuvre que le Père lui avait confiée. Son secret? Ne faire que ce que le Père voulait qu'il fasse, ne dire que ce que le Père lui commandait de dire (Jn 14.10). Refuser le reste. «Souvent les tensions dans lesquelles se trouve le *leader* spirituel proviennent du fait qu'il a assumé des responsabilités que Dieu ne lui a pas assignées et pour lesquelles il ne peut pas s'attendre à ce que Dieu lui donne la force supplémentaire dont il aurait besoin... Chaque appel à l'aide n'est pas nécessairement un appel venant de Dieu, car il nous est impossible de répondre à tous ces appels» (O. Sanders, 72 p. 90). La solution pour ne pas être débordé, c'est de vivre dans une communion permanente avec Dieu pour pouvoir discerner sa volonté dans chaque appel et trouver auprès de lui la force de répondre à ceux qui viennent de lui et de refuser les autres.

8. Empathie

Le mot empathie est d'origine assez récente (vous ne le trouverez pas dans le Petit Larousse). D'après le *Grand Larousse*, c'est un «mode de connaissance intuitive d'autrui qui repose sur la capacité de se mettre à la place de l'autre». Dans le *Vocabulaire de la psychologie* de Henri Piéron (Paris P.U.F. 1968), Robert Pagès définit l'empathie comme étant «l'expérience des sentiments d'autrui que l'on partage dans une communication affective... Elle permet une connaissance plus ou moins efficace d'autrui par des voies non scientifiques (en allemand *Einfühlung*)». Norbert Sillamy précise qu'elle «est à la base de l'identification et de la compréhension psychologique des autres» (*Dictionnaire de la psychologie* Larousse).

L'essence de l'administration consiste à faire faire les choses par les autres. La délégation, qui est l'une composantes-clé du *management* repose sur la connaissance des autres et sur les relations avec eux. S'intéresser aux autres, les connaître et les comprendre, savoir se mettre à leur place est donc une condition *sine qua non* d'un *leadership* efficace.

Comprendre les besoins fondamentaux de ses collaborateurs

D'après K. Gangel, «chaque collaborateur a besoin d'avoir:

- le sentiment de faire partie d'un ensemble,
- la participation à la planification,
- une claire compréhension de ce que l'on attend de lui,
- une vraie responsabilité et un défi,
- le sentiment que l'on progresse vers les buts de la communauté,
- un intense désir de rester informé,

- le désir de trouver de la reconnaissance lorsqu'elle est due,
- un degré raisonnable de sécurité quant à l'avenir» (76 p. 103).

Jésus a bien compris ces besoins profonds de l'homme, il savait que chacun devait avoir le sentiment de sa valeur, de ne pas être un simple instrument ou un pion sur un échiquier, mais une personne avec laquelle on entretient des relations d'amitié, que l'on met au courant de tout ce qu'elle a besoin de savoir. C'est pourquoi il a dit à ses disciples: «Je ne vous appelle plus serviteurs, parce qu'un serviteur n'est pas mis au courant des affaires de son maître. Je vous appelle mes amis parce que je vous ai fait part de tout ce que j'ai appris de mon Père» (Jn 15.15). Ce verset nous donne la clé d'une saine relation avec ses collaborateurs: les informer au maximum de tout ce qui concerne la marche de l'Église ou de l'organisation dans laquelle ils collaborent.

«La capacité de susciter la communion, dit Ph. Rolland, est d'autant plus nécessaire que les conditions urbaines actuelles favorisent la massification et la solitude» (93 p. 98).

9. Enthousiasme

«Certains traits sont communs à tous les *leaders* efficaces. Le premier d'entre eux est l'*enthousiasme*. Ce trait implique l'optimisme et l'espérance. Aucun pessimiste n'a jamais été un grand *leader*. L'optimiste rit pour oublier, le pessimiste oublie de rire» (T. Engström, 81 p. 88).

Le mot enthousiasme a une étymologie remarquable: *entheazô*, issu de *entheos*: être inspiré par un dieu, a reçu la forme *enthousiazô* et *enthousiaô*: être possédé par un dieu.¹ Si même des sportifs ou des *leaders* politiques, possédés par leur passion peuvent enthousiasmer des foules, à combien plus forte raison un chrétien, qui a Dieu en lui par le Saint-Esprit, peut-il rayonner cette qualité nécessaire à tout entraîneur de foule qu'est l'enthousiasme.

10. Capacité de communiquer

Presque tous les grands conducteurs d'hommes de l'Histoire ont aussi été de bons orateurs. «Depuis le début des temps, la magie de la parole prononcée a été la force qui a mis en mouvement les plus grandes avalanches dans la politique comme dans la religion». L'auteur de cette phrase a utilisé sa parole pour mettre en mouvement une avalanche qui a causé la ruine de millions d'êtres humains (Hitler). Mais la parole humaine peut aussi être utilisée pour influencer des masses humaines dans le bon sens. «Ceux qui savent communiquer seront de meilleurs *leaders*... mais cette

¹ D'après P. Chantraine: *Dictionnaire étymologique de la langue grecque* Paris Ed. Klincksieck 1990, I p. 430.

capacité peut être développée, comme les anciens Grecs du temps de Démosthènes l'ont déjà souligné» (K. Gangel, 73 p. 15).

La communication ne se limite pas au «discours». L'important, pour un chef, c'est de savoir communiquer ses décisions et ses désirs à un groupe. C'est pourquoi il est préférable de citer comme qualification d'un *leader* la capacité de communiquer plutôt que l'art oratoire.

La communication est un aspect important de la fonction d'un serviteur de Dieu.¹

11. Capacité de motiver ses collaborateurs

«L'une des tâches les plus difficiles d'un *leader* est la sélection, la formation, la mise en oeuvre et l'évaluation des personnes-clés de son organisation... Ce sont eux qui changeront la vision, la stratégie et la mission de l'oeuvre» (De Pree, 97 p. 5). La capacité de motiver les gens, d'influencer leur comportement de manière à ce qu'ils contribuent à la réalisation de l'objectif fixé est une composante importante des qualifications du *leader*.

Connaître les motivations de ses collaborateurs

Qu'est-ce qui motive les humains au travail? Vous répondrez peut-être: le gain. Les enquêtes faites auprès d'un grand nombre de travailleurs ont donné des résultats assez surprenants. Parmi les cinq facteurs classés comme «très importants», le salaire n'occupait que le 4^e rang, après «un travail intéressant», «une aide et un équipement adéquats pour faire le travail» et «suffisamment d'autorité pour le faire» (K. Gangel, 76 p. 44). Les études de Hawthorne ont également montré que les employés ne travaillaient pas mieux si l'on augmentait leurs salaires et leur participation aux bénéfices.

La hiérarchie des besoins humains

Le *leader* a aussi intérêt à connaître la hiérarchie des besoins humains établie par Abraham Maslow. Dans sa pyramide des valeurs, les besoins primaires (besoins physiologiques et de sécurité) occupent le bas, les besoins supérieurs le haut de l'édifice. Sur l'échelon au-dessus de ces besoins primaires, se trouve le besoin d'affection et d'appartenance, de relations d'amour avec un groupe (famille ou Église), puis celui de l'estime de soi, renforcé par des réalisations, le prestige, le statut ou l'appréciation des autres. Au sommet de la pyramide, se situe le besoin d'une réalisation: une oeuvre ou la réalisation de soi, de ce que l'on estime devoir être.

Quand un besoin inférieur est satisfait, il disparaît et fait place à un besoin d'un ordre supérieur. Mais lorsque ce besoin n'est pas satisfait,

¹ Voir A. Kuen: *L'organisation de l'Église* pp. 31ss.

l'intéressé n'a que peu d'intérêt pour un besoin supérieur. C'est ce que Jacques a déjà reconnu lorsqu'il a dit qu'il est insensé de dire à un frère ou une soeur qui manque du nécessaire pour se nourrir et s'habiller: «Portez-vous bien, restez au chaud et bon appétit» sans leur donner de quoi pourvoir aux besoins de leur corps (Jq 2.14-20). «Son besoin de paix intérieure et de salut éternel ne sera correctement reconnu par lui qu'à partir du moment où ses besoins auront trouvé satisfaction» (K. Gangel, 7 p. 93). Une Église se doit d'offrir à chacun de ses membres, et à chacune des personnes avec lesquelles elle est en contact, une aide pour la satisfaction de ses besoins *au niveau où ils se situent actuellement*.

Les causes de satisfaction et d'insatisfaction

Frederick Herzberg, un autre professeur de psychologie d'une université américaine, a enquêté sur les causes de satisfaction et d'insatisfaction dans l'accomplissement des tâches. Les premières sont: la réussite (d'une oeuvre), la reconnaissance, le travail lui-même, la responsabilité et l'avancement. Les causes d'insatisfaction proviennent des relations interpersonnelles (avec les supérieurs et les pairs), la capacité (ou l'incapacité?) technique du superviseur, la politique et l'administration de la compagnie et la vie personnelle extra-professionnelle. Ce qui a frappé Herzberg dans les résultats de son enquête, c'est que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas parallèles ou opposées, c.-à-d. que l'absence des causes de satisfaction ne rend pas les gens insatisfaits, ils sont tout au plus apathiques. De même, l'absence de causes d'insatisfaction ne suffit pas à rendre les gens heureux dans leur travail. Autre remarque: les causes de satisfaction résident essentiellement dans le travail lui-même, les causes d'insatisfaction proviennent principalement du contexte ou de l'environnement du travail.

Une organisation chrétienne peut apprendre quelque chose de ces recherches: si un leader confie une tâche à quelqu'un, il est important qu'il veille, d'une part, à ce que celui à qui elle a été confiée y trouve une réelle satisfaction, qu'il sente qu'il accomplit une fonction importante dans le corps, que l'on reconnaisse la valeur de sa contribution et qu'il se voie confier des responsabilités de plus en plus grandes à mesure qu'il accomplit sa tâche à la satisfaction générale. Il est important, d'autre part, que l'on évite dans toute la mesure du possible les «causes d'insatisfaction» en particulier celles qui relèvent des relations interpersonnelles. «Une enquête (faite aux États-Unis) a montré que les gens qui quittent leur emploi à cause de quelque problème personnel avec le responsable du groupe ou un collègue sont bien plus nombreux que ceux qui sont renvoyés à cause de leur incompétence. Les gens perdent leur désir de travailler dans une équipe s'ils n'y sont pas heureux» (T.W. Engström, 81 p. 148). Si tel est le cas pour un travail dont dépendent les ressources de la famille, combien plus forte raison ces motifs interviennent-ils dans un engagement volontaire non rémunéré – à moins qu'une consécration exceptionnelle

permette de passer par-dessus bien des causes d'insatisfaction pour l'amour de Celui pour qui on accomplit sa tâche. Néanmoins, le responsable n'a pas à spéculer sur la consécration de ceux qui lui sont confiés pour excuser ses manquements.

McGregor a mis en lumière un certain nombre de principes qui vont à l'encontre de bien des idées reçues: un homme normal aime à se dépenser dans des efforts physiques ou mentaux, tout comme il aime jouer ou se reposer. S'il a trouvé un objectif auquel il peut adhérer, on n'a pas besoin de le forcer à travailler ou de le contrôler constamment; il travaillera mieux si on lui laisse quelque initiative et si on lui fait confiance en lui donnant des responsabilités. Sa récompense sera la réussite de sa tâche. Une telle vue élevée de l'être humain obtiendra certainement de meilleurs résultats que la vieille politique de la carotte et du bâton.

12. Sens de l'organisation

Un responsable doit savoir organiser c.-à-d. décider, planifier, déléguer, contrôler, développer des programmes.¹

«Qu'on les éprouve d'abord»

Cette recommandation de Paul à Timothée concerne aussi bien les responsables que leurs assistants: «ils devront *eux aussi* (c.-à-d. les assistants *comme les responsables*) être d'abord mis à l'épreuve» (1 Tm 3.10).

Avant d'encourager un jeune à devenir un *leader*, on a le droit de se poser quelques questions à son sujet. En voici sept que nous propose Ted Engström pour tester l'aptitude au *leadership*

1. Peut-il apprendre à accomplir des tâches assignées?
2. Est-il d'accord avec les buts du groupe?
3. S'accorde-t-il avec les autres membres du groupe?
4. Sait-il communiquer aux autres ce qu'il faut faire et comment l'accomplir?
5. Accepte-t-il les ordres sans réticence et sans résistance?
6. Est-il organisé?
7. A-t-il les sens des responsabilités? (81 p. 122).

Pour des postes importants, certains responsables chrétiens recourent aussi à des tests psychologiques, en particulier avant l'envoi de candidats en mission. «Les statistiques montrent qu'il y a beaucoup moins d'accidents psychologiques obligeant des missionnaires à interrompre leur carrière depuis que l'on utilise fidèlement de bons tests éprouvés... Ils peuvent économiser à la société missionnaire des milliers de dollars et épargner au

¹ Voir A. Kuen: *L'organisation de l'Église*.

candidat des années de travail stérile» (Id. p. 123), car l'attitude et les composantes de la personnalité déterminent l'efficacité bien plus que la compétence.

Un bon moyen d'éprouver les capacités de quelqu'un est de lui confier la responsabilité d'un secteur pendant l'absence du responsable en titre (vacances, maladie, voyage). «En situation», il pourra donner pleinement la mesure de ses capacités. Inutile de dire qu'il sera nécessaire de l'accompagner particulièrement et de le superviser constamment durant cette période. Les rencontres de responsables où l'on fait le point des différents secteurs sont, entre autres, un moyen discret de se rendre compte de la manière dont il s'acquitte de sa tâche. Les entretiens personnels informels en sont un autre. On peut aussi avoir une idée de sa gestion par les réactions des différents membres de son groupe de travail: ont-ils des doléances justifiées? L'ont-ils accepté facilement? Ont-ils constaté des progrès chez lui et dans la réalisation des objectifs du groupe?

Un autre «trempin» pour un jeune candidat-responsable est la direction d'un «petit groupe». Les «petits groupes» ont pris une grande importance dans l'Église au cours de ces dernières décennies. Ils donnent à chaque membre du groupe la possibilité de participer effectivement à l'entretien et à l'édification commune. Pour que cet entretien reste édifiant et ne dégénère pas en désordre ou dictature du plus loquace, une bonne direction du groupe est nécessaire.

Le dirigeant ne monopolise pas la parole mais donne à chacun des chances égales de s'exprimer. Pour que la discussion ne s'enlise pas, il résume au moment opportun les points de vue divers exprimés et essaie de faire avancer l'entretien vers le point suivant. «Le test ultime de la capacité d'un *leader* sera le fonctionnement indépendant et mature du groupe» (Grant Howard), lorsque le groupe n'est pas seulement attractif, mais efficace, c.-à-d. qu'il atteint les objectifs qu'il s'est fixés, lorsqu'il y a une interaction réelle entre les participants.

Ce qui est rassurant

Ce qui est rassurant pour ceux qui risquent de se décourager devant l'énumération de toutes ces qualifications, c'est qu'elles peuvent toutes se développer.

Si nous revoyons la vie des *leaders* telle qu'elle nous est racontée dans la Bible, nous constatons qu'aucun d'eux n'était parfait ni n'avait toutes les qualifications nécessaires d'emblée. «Beaucoup d'entre eux ont failli de façon notable à un moment donné de leur vie, mais la clé de leur succès résidait dans le fait qu'ils n'ont jamais traîné dans la poussière. Ils se sont laissé instruire par leur faute, se sont repentis, puis ont été utilisés mieux qu'auparavant» (T. Engström, 81 p. 26)

CHAPITRE 5

PIÈGES ET TENTATIONS DES RESPONSABLES

Pièges et tentations spécifiques des responsables

Jésus a prévenu ses disciples: «Gardez-vous avec soin du levain des pharisiens, des sadducéens et d'Hérode» (Mt 16.6; Mc 8.15).

Le levain des pharisiens était essentiellement le légalisme, l'hypocrisie et la jalousie. Le levain des sadducéens était l'amour de l'argent et du pouvoir, l'orgueil de faire partie de la classe dirigeante. Celui d'Hérode était la mondanité et la sensualité. Donc les disciples du plus grand des Maîtres eux-mêmes pouvaient être tentés par ces travers; à plus forte raison le pouvons-nous.

Les responsables – comme tous les hommes, et surtout: comme tous les chrétiens – sont exposés à des tentations qui sont autant de pièges pouvant ruiner leur ministère, voire leur vie. Même l'apôtre Paul exprimait sa crainte de se voir «disqualifié après avoir prêché aux autres» (1 Co 9.27).

On peut déduire la nature de ces tentations des qualifications demandées par la Parole de Dieu à celui qui veut être nommé dans un poste de responsabilité. Certains de ces pièges et de ces tentations découlent des responsabilités mêmes qui leur sont confiées:

- ils ont souvent à gérer des sommes importantes qui leur sont confiées; c'est pourquoi Paul demande que le responsable ne soit pas «ami de l'argent»;

- ils exercent un certain pouvoir; d'où la tentation de l'orgueil et de l'abus de pouvoir;

- ils sont en contact permanent avec des gens qu'ils ont à conseiller; d'où le danger de voir ces relations devenir trop intimes, surtout s'il s'agit de personnes de l'autre sexe;

- ils sont exposés à des déceptions plus grandes que les autres chrétiens; souvent, on ne comprend pas leur manière d'agir; ils risquent donc d'être découragés et de devenir amers;

- ils voient tant de choses à faire et si peu de gens qui s'engagent dans le travail; ils peuvent être tentés par l'activisme pour compenser les déficiences des autres;

LE RESPONSABLE

- ils doivent collaborer avec d'autres; c'est une source supplémentaire de déconvenues et de frictions. L'une des tentations particulières du service de Dieu est la jalousie.

Les pièges spécifiques du serviteur de Dieu sont donc:

1. l'amour de l'argent,
2. l'orgueil,
3. la sensualité,
4. le découragement,
5. l'activisme,
6. la jalousie,
7. les relations difficiles avec les collaborateurs.

Comment éviter ces différents pièges – qui ont déjà neutralisé bien des serviteurs de Dieu – et comment échapper à ces tentations?

Comment échapper aux tentations spécifiques des responsables?

1. *L'amour de l'argent*

La plupart des serviteurs de Dieu vivent dans l'insécurité matérielle. «De quoi demain sera-t-il fait» est leur angoisse constante. La Parole de Dieu nous prévient des dangers de l'attachement aux richesses matérielles en nous décrivant le sort de *la femme de Lot* (Gn 19) dont le coeur était resté attaché aux biens qu'elle laissait derrière elle, des *Israélites dans le désert* qui regrettaient les pots de viandes et les oignons d'Égypte (Nb 11.5), de *Guéhazi*, le jeune prophète qui a convoité les richesses que son maître avait refusées (2 R 5), d'*Ananias et de Saphira* qui ont voulu s'assurer une sécurité pour l'avenir au prix d'un mensonge (Ac 5), de *Démas*, qui a abandonné l'apôtre «par amour pour le monde présent» (2 Tm 4.10).

Combien de responsables chrétiens sont tombés dans ce piège! Je me souviens d'un voyage de Strasbourg à Paris avec Jacques Blocher où nous avons évoqué tant et tant de pieux serviteurs de Dieu qui s'étaient laissés tenter, un moment donné, d'«emprunter» dans la caisse de l'Église (bien entendu, avec l'intention de restituer cet argent dès qu'ils en auraient la possibilité – qui ne s'est jamais présentée). D'autres ont été amadoués par «la séduction des richesses» (Mt 13.22) proposées par des gens du monde pour les dévier de leur ministère. Ou par des perspectives d'affaires fructueuses – dont ils pourraient faire bénéficier l'oeuvre de Dieu (après en avoir bénéficié eux-mêmes) – et qui se sont retrouvés en prison pour affaires frauduleuses, souvent parce que «ceux qui vivent pour ce monde sont plus avisés dans leurs affaires avec leurs semblables que les enfants de la lumière» (Lc 16.8).

Le contrepoison contre ces tentations s'appelle *le contentement*. C'est «une grande source de richesse» selon Paul, conjuguée avec l'attachement à

Dieu (1 Tm 6.6). Mais il ne s'apprend pas sans douleur. L'apôtre dit qu'il a été «initié» à vivre dans l'abondance et dans le dénuement (Ph 4.12). Il emploie le terme technique de l'initiation dans les religions à mystère, initiation qui comportait toutes sortes d'épreuves peu agréables.

Néhémie est pour nous un exemple de désintéressement. En tant que gouverneur, il aurait pu imposer des taxes à ses sujets (Né 5.15). Il ne l'a pas fait. Au contraire, il a pourvu lui-même à l'entretien de ses ouvriers «par respect de Dieu». L'abondance matérielle est une dure épreuve. Carlyle disait qu'un seul sur cent passait victorieusement le test de la prospérité.

2. L'ambition, l'orgueil et l'abus de pouvoir

Une tentation proche de l'amour de l'argent est l'*ambition*. Elle peut revêtir des formes d'apparence très spirituelle («Si j'occupais ce poste, combien je pourrais agir plus efficacement!»). «Recherches-tu de grandes choses? Ne les recherche pas» (Jé 45.5). Cette recommandation, dit O. Sanders, doit être tenue dans une «tension constante» avec la «noble ambition» (traduction de la «belle tâche» de 1 Ti 3.1ss dans la *New English Bible*) par «celui qui désire être efficace dans le service de Dieu» (72 p. 9).

Le mot-clé du *leadership* selon l'esprit de Jésus et des apôtres est le mot service. Chua Wee Hian fait remarquer qu'aux murs de beaucoup d'églises et de salles de réunion, figurent en belles lettres les mots de l'apôtre Paul: «Nous prêchons le Christ crucifié», parfois précédés de: «Nous ne nous prêchons pas nous-mêmes». Mais le texte complet du verset contient, comme seconde partie de la phrase: «Nous-mêmes, nous sommes vos serviteurs à cause de Jésus» (2 Co 4.5). Littéralement, ces mots sont rattachés à «nous prêchons», c.-à-d.: «nous nous annonçons comme étant vos serviteurs, plus exactement: vos esclaves (*doulos*) pour la cause de Jésus». C'est l'esprit de service qui fait la différence entre le *leadership* spirituel et le *leadership* tel que le conçoivent les écoles de *management*. «Qu'on nous considère donc comme de simples serviteurs du Christ» dit Paul (1 Co 4.1). Le mot qu'emploie l'apôtre ici n'est pas *diakonos* ni *doulos* mais *hyperetes*. Ce mot désignait celui qui ramait sous les ordres d'un autre. La soumission *mutuelle* (Ep 5.21) fait partie des règles qui commandent les relations entre les chrétiens, règles très différentes de celles qui régissent les relations d'un *leader* selon le monde avec ses subordonnés.

L'Ancien Testament nous présente l'exemple de Saül, qui avait bien commencé par une attitude très humble (1 S 10.22), et qui s'est enorgueilli lorsqu'il était devenu grand. Alors il a désobéi aux commandements de Dieu, il a jaloué David et s'est enflammé de haine contre lui. Il a abusé de son pouvoir pour s'opposer au plan de Dieu. Pour finir, il est tombé sous l'influence de mauvais esprits qui l'ont poussé jusqu'au suicide.

Moïse est l'exemple contraire d'un homme sans ambition personnelle. Après la faute du peuple, pendant qu'il était lui-même sur le mont Sinaï, Dieu lui a proposé de détruire le peuple et de faire de lui une grande nation (Nb 14.12), mais Moïse a refusé: il était uniquement préoccupé de la gloire de Dieu et du bien du peuple.

Jésus a posé, par son exemple, le principe de tout service dans l'Église: «Le Fils de l'homme n'est pas venu pour se faire servir, mais pour servir lui-même» (Mc 10.45), «je suis au milieu de vous comme le serviteur» (Lc 22.27). Et il en a tiré la leçon pour ses disciples: «Si quelqu'un veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur, et si quelqu'un veut être le premier parmi vous, qu'il soit l'esclave de tous» (Mc 10.44). «Le critère céleste de la grandeur et la vraie préparation pour être un conducteur, dit encore O. Sanders, n'est pas le nombre de serviteurs que possède quelqu'un, mais le nombre de ceux qu'il sert» (72 p. 13).

Les pharisiens et les sadducéens du 1er siècle ont abusé de leur pouvoir pour contrecarrer le ministère de Jésus puis celui des apôtres. Dans la 3e épître de Jean, il est question de Diotrèphe «qui aime être le premier» (3 Jn 9; BS: «qui aime tout régenter»). Pfäffling traduit: «qui aime jouer le premier violon». Tous les violonistes aimeraient jouer le premier violon dans un orchestre plutôt que de se fondre dans l'anonymat des instruments à cordes. Dans l'antiquité, un Romain disait qu'il préférerait être premier magistrat dans un petit village reculé plutôt que deuxième à Rome. Robert Morrison, le célèbre missionnaire de la Chine disait: «Le grand malheur de nos missions est que personne ne veut être deuxième».

«Ce désir d'occuper la première place risque malheureusement de s'insinuer dans l'oeuvre chrétienne et de compliquer les relations. Il n'est pas rare de voir des chrétiens de premier plan refuser de participer à un projet s'ils ne font pas partie de l'équipe dirigeante... Nous devons savoir qu'il est tout à fait possible que certaines personnes qui aspirent à des positions d'autorité dans leur Église cherchent simplement à compenser leur inaptitude à occuper la première place dans leur travail quotidien» (K. Prior, 93 p. 61).

Vivre et agir à l'ombre d'un «supérieur» n'est pas toujours agréable et ce n'est certainement pas ce qui correspond le plus aux aspirations naturelles du coeur humain. Mais c'est une excellente école. Beaucoup de futurs conducteurs du peuple de Dieu ont dû faire leurs armes comme «seconds» d'un frère aîné: Josué avec Moïse, Élisée avec Élie et tous les apôtres avec Jésus. L'expérience est d'autant plus difficile si les tempéraments et les méthodes des deux hommes sont radicalement différents. Tel fut le cas d'Élie et d'Élisée. Ces différences peuvent engendrer passablement de tensions et de frictions – qui, cependant ne sont pas obligatoires. «De telles différences de tempérament doivent toujours être prises en compte, car elles influent sur la manière dont nous exerçons

l'autorité. Nous ne devons jamais attendre d'un plus jeune chrétien qu'il opère exactement de la même manière que nous, nous ne devons jamais le faire entrer de force dans notre moule. Les jeunes, de leur côté, doivent hésiter avant de critiquer leurs aînés sur leurs méthodes, car celles-ci sont l'expression de leur personnalité et de talents différents. Pour servir Dieu, il est très important d'être soi-même. Nous devons tous élaborer notre propre méthode de travail pour Dieu, en utilisant les dons que nous avons reçus» (K. Prior, 93 p. 79).

Certains tempéraments sont parfaitement adaptés à un ministère de pionnier. Pour continuer leur oeuvre, Dieu fait souvent appel à des caractères moins carrés, ayant davantage le sens des nuances et du respect des différentes personnalités humaines. Les uns et les autres sont nécessaires... en leur temps.

Être le premier, c'est avoir à la fois la gloire et le pouvoir – avec les tentations qui s'y rattachent. Le serviteur de Dieu qui est seul dans sa communauté à exercer le ministère possède les deux. Il est respecté et honoré, il peut aussi commander (il a le «pouvoir des clés» et peut «lier et délier», c.-à-d. définir ce qui est permis et ce qui ne l'est pas); des gens viennent lui demander conseil, l'entourent et le remercient après un message. Certains se conforment à ses habitudes jusque dans leur manière de parler, de s'habiller ou de se coiffer.

Louis XIV était ainsi entouré d'une cour qui obéissait à ses moindres désirs et l'imitait en tout. Il existe aussi des serviteurs de Dieu qui ont besoin d'une cour autour d'eux, un cercle d'inconditionnels qui ne mettent jamais leurs propos en doute et sont toujours d'accord avec eux. C'est une situation très dangereuse à la fois pour les «disciples», qui suivraient aveuglément n'importe quel maître, même s'il s'éloignait de la vérité, et pour le responsable lui-même, qui n'a plus personne pour le reprendre et le redresser. C'est ainsi que sont nées toutes les sectes pernicieuses au long de l'histoire de l'Église.

L'orgueil est un piège pour tous ceux qui doivent diriger. «L'orgueil se tapit toujours aux talons du pouvoir», dit O. Sanders (72 p. 41). Le sentiment d'être indispensable et irremplaçable mène facilement au culte de la personnalité de la part des adhérents. Le livre des Proverbes nous prévient contre ces dangers: «Ne te repose pas sur ta propre sagesse» (3.5); «ne te prends pas pour plus sage que tu ne l'es» (v.7); «l'orgueil de l'homme le mène à l'abaissement» (29.23); «quand un homme devient orgueilleux, sa ruine est proche» (18.12). «La popularité, disait l'évêque anglican Stephen Neill, est l'état spirituel le plus dangereux que l'on puisse imaginer».

Jacques et Jean, les deux «fils du tonnerre», qui ont demandé les places à droite et à gauche de Jésus lorsqu'il viendrait dans son règne, nous rappellent l'ambition qui habite le coeur naturel de l'homme. Différentes raisons ont pu les pousser à une telle démarche. «Quelle qu'en soit la cause,

l'amour du prestige et du pouvoir n'est nullement exceptionnel chez les responsables chrétiens aujourd'hui. Ils deviennent si facilement comme 'Diotrèphe qui aime bien tout régenter'» (K. Prior, 93 p. 114).

Jésus répond à l'ambition de Jacques et de Jean en leur faisant connaître le prix de la vraie grandeur chrétienne liée à la «coupe de souffrance» qui l'attendait, c'est-à-dire la croix. Puis il ajoute: «Si l'un de vous veut être le premier, il doit être l'esclave de tous. Car le Fils de l'homme n'est pas venu pour se faire servir, mais pour servir et donner sa vie comme la rançon de beaucoup d'hommes» (Mt 20.28). Ensuite il place toute cette question de rang à occuper dans la perspective de la souveraineté de Dieu: c'est lui qui détermine les places que les uns et les autres ont à occuper. Cette perspective nous aide également à accepter humblement la place que le Seigneur nous a assignée dans son oeuvre. «S'il lui plaît de faire de moi le membre le plus influent, disait Watchman Nee, loué soit-il! Et s'il lui plaît de faire de moi le moins influent, loué soit-il tout autant!».

Certains conducteurs d'Église prennent l'habitude de régenter tous les aspects de la vie de leurs membres. Chua Wee Hian cite le cas d'une Église où les membres n'avaient pas le droit de déménager ou de se marier sans la permission expresse des anciens. Dans une communauté de Lagos (Nigeria), il vit quatre jeunes gens enfermés dans un box carré à l'intérieur de l'église. Son guide, devinant sa question, lui dit: «C'est le box des pénitents. Ces jeunes gens ont fait quelque chose de mal et c'est là une partie de leur châtiment. Je connais l'un d'eux. Apparemment, il a montré quelque intérêt pour une jeune fille sans avoir consulté son pasteur auparavant. Notre pasteur l'a appris et l'a mis sous discipline» (Chua Wee Hian, 87 p. 102).

Je peux témoigner que de tels abus de pouvoir sont parfaitement possibles – en toute bonne foi «pour le bien des chrétiens». La parole de ces *leaders* autoritaires fait loi et elle doit être considérée comme équivalente à la Parole de Dieu. Même un Watchman Nee disait que si des chrétiens étaient en désaccord avec leurs *leaders*, ils étaient *ipso facto* en désaccord avec Dieu. Mais «de tels enseignements engendrent la crainte et un sentiment de dépendance exagéré par rapport aux *leaders*» (Chua Wee Hian, 87 p. 103). John White et Ken Blue disent que cette forme d'autoritarisme qui a l'apparence de la piété «n'est pas biblique et encourage l'infantilisme plutôt que la liberté et la croissance parmi les membres de l'Église» (85 p. 75).

L'antidote de l'orgueil est l'*humilité*. «Dieu n'a que faire de conducteurs orgueilleux. Il adresse son appel à ceux qui se prosternent devant lui, ceux qui reconnaissent la gravité de leur péché et la grâce de Dieu qui leur a pardonné. Moïse, Ésaïe, Jérémie, Ézéchiël, Daniel, Pierre, Jean, Paul, tous ces géants spirituels avaient à s'humilier eux-mêmes en présence de Dieu» (Chua Wee Hian, 87 p. 62).

Dans Ro 12.3, c'est la première qualité mentionnée avant la liste des dons de service. Aux responsables d'Ephèse, l'apôtre Paul donne son propre exemple: «J'ai servi le Seigneur *en toute humilité*... Veillez donc sur vous-mêmes» (Ac 20.19, 28a). Aux Philippiens, il recommande: «Ne faites rien par esprit de rivalité, ou par un vain désir de vous mettre en avant; au contraire, par humilité, considérez les autres comme plus importants que vous-mêmes et que chacun regarde, non ses propres qualités, mais celles des autres». Puis il leur donne l'exemple de Jésus-Christ qui s'est abaissé lui-même jusqu'à la dernière place (Ph 2.3-4, 6-11).

Aux Thessaloniens, il rappelle aussi la manière dont lui-même et ses collaborateurs ont exercé le ministère parmi eux: «Jamais, nous n'avons tenté de vous exploiter sous le couvert de bonnes paroles: Dieu en est témoin! Nous n'avons jamais cherché à être applaudis par les hommes, pas plus par vous que par d'autres, même si, comme apôtres du Christ, nous pouvions vous imposer notre autorité» (1 Th 2.5-7). Au lieu de profiter de leur droit de «vivre de l'Évangile», ils ont travaillé de leurs mains pour n'être à charge à aucun de ceux qu'ils évangélisaient (v. 9).

L'apôtre Pierre demande à tous, responsables et membres d'Église, de se «revêtir d'humilité» (1 Pi 5.5). Le mot traduit par se revêtir n'apparaît qu'ici dans le Nouveau Testament et se rapporte à l'habit blanc ou au tablier porté par les esclaves. C'est pourquoi *Parole vivante* l'a traduit: «Revêtez-vous du tablier d'esclave – je veux dire de l'humilité: soyez prêts à vous servir les uns les autres». «L'humilité véritable est inconsciente» (W. Nee). Samuel Brengle écrivait dans son journal personnel: «La hache ne peut jamais s'enorgueillir d'avoir abattu des arbres. Elle ne peut rien faire sans le bûcheron. Il l'a emmanchée, il l'a affûtée et il l'a employée. Dès qu'il la jette, elle n'est plus qu'un vieux morceau de fer. Que je puisse ne jamais perdre cela de vue!».

Certains serviteurs de Dieu sont tentés par des fonctions officiellement reconnues auxquelles ils pourraient accéder, des rangs et des titres honorifiques qui pourraient leur être conférés. Parfois, cela leur ouvrirait des portes, mais dans d'autres cas, cela leur lierait les mains et fermerait leur bouche à la proclamation franche de certaines vérités bibliques contenues dans «tout le plan de Dieu» (Ac 20.27). D'autre part, comme le dit Samuel Brengle: «L'une des remarquables ironies de l'Histoire est le complet dédain des rangs et des titres dans le jugement final que les hommes portent les uns sur les autres. L'estimation dernière des hommes montre que l'Histoire ne se soucie pas le moins du monde du rang ou du titre donné à quelqu'un, ou de la fonction qu'il a exercée, mais seulement de la qualité de ses actes ainsi que du caractère de son esprit et de son cœur».¹

¹ C. W. Hall *Samuel Logan Brengle* p. 274, cite O. Sanders (72) p. 13

Le sénateur Mark O. Hatfield, ancien gouverneur de l'État de l'Orégon, disait dans un petit-déjeuner de prière des maires de Chicago: «Lorsqu'il nous est donné d'occuper une position de *leadership*, cela devient presque une seconde nature d'éviter d'admettre que nous pourrions avoir tort. Confesser une faute ou une erreur devient synonyme de faiblesse... C'est en cela que réside la vulnérabilité du *leadership*... Lorsque le pouvoir devient une fin en elle-même, il corrompra toujours».¹

L'apôtre Pierre, s'adressant aux responsables, leur dit de veiller sur le troupeau que Dieu leur a confié «non pour un profit matériel, mais par dévouement. N'exercez pas un pouvoir autoritaire sur ceux qui ont été confiés à vos soins, mais soyez les modèles du troupeau... Et vous tous, dans vos relations mutuelles, revêtez-vous d'humilité, car l'Écriture déclare: *Dieu s'oppose aux orgueilleux, mais il accorde sa grâce aux humbles*. Tenez-vous donc *humblement* sous la main puissante de Dieu, pour qu'il vous élève au temps qu'il a fixé» (1 Pi 5.2-3, 5-6).

Comment savoir qu'on n'a pas succombé au piège de l'orgueil et qu'on est vraiment humble?

O. Sanders nous donne trois tests: «1. *Le test de la préséance*: comment réagissons-nous lorsqu'un autre est choisi pour une fonction que nous espérons remplir ou une place que nous convoitions? Lorsqu'un autre obtient une promotion et que nous sommes ignorés? Lorsqu'un autre nous met dans l'ombre par ses dons et ses réalisations? 2. *Le test de la sincérité*: dans les moments d'honnête autocritique, nous pouvons dire bien des choses nous concernant – et les penser réellement. Mais comment nous sentons-nous lorsque d'autres – plus spécialement nos rivaux – disent exactement les mêmes choses à notre sujet? 3. *Le test de la critique*: Est-ce que la critique suscite de l'hostilité et du ressentiment dans nos coeurs et nous amène immédiatement à nous justifier? Sommes-nous prompts à critiquer nos critiques?» (O. Sanders, 72 p. 143). Un autre test est ce qu'il appelle l'*égotisme*, c.-à-d. la concentration sur soi, l'habitude de penser surtout à soi et de parler de soi, de ses réalisations et de son importance. Cela nous amène à considérer toutes choses en relation avec nous-mêmes plutôt qu'en relation avec Dieu et le bien des siens, à apprécier – et peut-être même à rechercher – les éloges qu'on fait de nous.

3. La sensualité

La sensualité peut prendre différentes formes: la gourmandise, l'attrait de la boisson, du *dolce farniente* ou des «plaisirs de la chair». Aucun chrétien et aucun serviteur de Dieu n'est à l'abri de ces tentations. Manger plus que nécessaire peut constituer une sorte de compensation aux rigueurs du ministère. L'amour du vin et le «penchant pour la boisson» sont spécifi-

¹ «The vulnerability of leadership» *Christianity Today* 22.6.1973. p. 4.

quement mentionnés parmi les disqualifications pour le service de Dieu (1 Tm 3.3, 8). La paresse est dénoncée à de multiples reprises dans les Proverbes (6.6-9; 10.4-5, 26; 11.16b; 12.11, 27; 13.4; 14.23; 15.19; 18.9; 19.15, 24; 20.4, 13, 21.25-26; 22.13; 24.30-34; 26.13-16; 28.19).

L'incapacité de dominer ses sens a sans doute causé le plus de dommage à la cause de Dieu lorsque le responsable spirituel ne savait pas dominer son instinct sexuel. Le livre des Juges nous présente l'exemple de *Samson* (Jg 16). Il est possible que ses initiatives aient été inspirées – ou du moins utilisées – par Dieu;¹ n'empêche que sa fin lamentable a été en relation directe avec sa sensualité et son incapacité de résister aux femmes («Celle-là, je la veux» Jg 14.3).

L'histoire de *David* et de Bathchéba est tristement célèbre. C'est souvent la seule chose que les non-chrétiens ont retenu de sa vie (un beau thème pour un film et une occasion de se dédouaner en toute bonne conscience: «puisque même des hommes de Dieu comme David...») – sans avoir pris note de sa repentance, des larmes que sa faute lui a coûtées et de tous les malheurs qu'elle a entraînés dans la suite de son existence.

Un autre exemple négatif est *Salomon* à la fin de sa vie. Lui aussi, comme Saül, avait bien commencé, mais a fini par céder aux désirs de ses nombreuses femmes qui l'ont entraîné vers l'idolâtrie. Si les tendances au péché ne sont pas mises à mort (Col 3.5) durant la jeunesse ou l'âge mûr, elles se redressent avec une nouvelle vigueur dans la vieillesse et causent des ravages.

Erich Schnepel, le secrétaire de l'Union de prière des pasteurs d'Allemagne, disait: «C'est un grand miracle si un collaborateur de Jésus n'est pas paralysé par le diable. Beaucoup d'entre nous pourraient garantir avec de grandes chances de vérité qu'ils ne seront jamais voleurs ou meurtriers. Mais sur ce terrain délicat (des relations avec l'autre sexe), nous nous reconnaissons tous comme tentés et blessés.» Moody priait: «Seigneur, aide-moi à ne pas faire de bêtise quand je serai vieux». Pensait-il à ces tentations? George Müller aussi demandait à Dieu de ne pas devenir «*a wicked old man*» (un vieillard corrompu), et Odilon Vansteenberghe, le pionnier de l'évangélisation des Flandres, me confiait qu'il répétait souvent cette même prière.

«Nuit et jour, disait Luther, je suis en lutte avec le diable, le monde et la chair». Et pourtant, à son époque, l'environnement n'offrait pas encore à la chair les excitations sans cesse renouvelées pour stimuler les mauvaises pensées. «Toute notre civilisation est aphrodisiaque» disait Bergson, déjà avant la montée en flèche de l'érotisme dans tous les mass-média.

¹ Voir D. Arnold: *Ces mystérieux héros de la foi* (Ed Emmaüs 1995) pp. 232-252.

Quelle aide nous offre la foi chrétienne contre ces tentations?

1. Jésus a été tenté «comme nous en toutes choses» (Hé 4.15; cf. Ph 2.7). Nous pouvons donc lui confesser nos faiblesses et nos tentations, aussi dans ce domaine.

2. Utilisons la prière dans toutes ses dimensions (louange, actions de grâce, intercession pour ceux qui sont tentés). Emparons-nous des promesses divines («Dieu est fidèle et il ne permettra pas que vous soyez tentés au-delà de vos forces. Au moment de la tentation, il préparera le moyen d'en sortir pour que vous puissiez y résister» 1 Co 10.13; cf. 1 Jn 2.1; 5.5). Invoquons, le matin, la victoire de Jésus sur chaque heure de la journée, chaque rencontre, chaque événement. Confions-lui nos pensées et nos sentiments. Déclarons-lui notre ferme résolution d'obéir à ses commandements et de ne pas céder à la tentation.

3. La lecture régulière de la Bible nous fournit, aux moments de la tentation, les armes offensives (Ep 6.17) pour lutter contre l'Adversaire. «Comment ferais-je un aussi grand mal et pécherais-je contre Dieu? (Gn 39.9).

4. Nous avons besoin d'avoir un frère comme confident d'un frère, une soeur comme confidente d'une soeur, quelqu'un à qui nous pouvons tout dire: nos luttes, nos tentations, nos chutes éventuelles (Jq 5.16). Un frère qui est tombé dans un péché grave a dit par la suite: «Si j'avais eu quelqu'un à qui me confier, j'aurais tout avoué et j'aurais été préservé de la chute».

5. Évitions les foyers d'incendie. «Connais-toi toi-même» est aussi un conseil dont un chrétien peut faire son profit. Connaître ses points faibles nous évite de nous exposer inutilement au danger. Je ne peux pas changer le monde autour de moi, mais je peux choisir mes amitiés, mes lectures, mes loisirs. «Que tout ce qui est... pur... soit l'objet de vos pensées» (Ph 4.8). *Principii obsta* disaient les anciens Romains (Oppose-toi aux commencements): c'est la sagesse en cette matière.

L'apôtre Paul demandait à Timothée d'être un «modèle... en pureté» (1 Tm 4.12). Il lui donnait aussi un conseil précieux: «Fuis les passions de la jeunesse» (2 Tm 2.22). La fuite, en ce domaine, loin d'être une lâcheté, est souvent le seul moyen de remporter la victoire. Qui joue avec le feu risque de se brûler.

Les célibataires qui auraient des problèmes sur ce plan (y en a-t-il qui n'en auraient pas?) méditeront avec profit le conseil de Paul: «Mieux vaut se marier que de se consumer en désirs insatisfaits» (1 Co 7.9) – en tenant compte du fait que tout mariage est un compromis entre notre idéal et la réalité humaine... parce que les «moutons à cinq pattes» ne courent pas les rues. D'ailleurs, est-ce que le mariage résout tous ces problèmes et nous met à l'abri de tout piège? Il serait présomptueux de l'affirmer vu les nombreux chrétiens qui continuent à devoir se battre contre les tentations

et le nombre de ceux qui divorcent. Les serviteurs de Dieu ne sont, hélas, pas mieux protégés que leurs frères en ce domaine. Depuis un certain nombre d'années, le divorce a aussi fait son entrée dans les foyers des pasteurs évangéliques.

Dans un livre poignant, *Divorce in the Parsonage*, Mary LaGrand Bouma analyse les causes de quelque 200 divorces de pasteurs évangéliques aux Etats-Unis. Parmi ces causes, l'une des principales est ce que l'auteur appelle «les autres femmes». «Une grande partie du temps d'un pasteur est consacrée à la relation d'aide – dont une bonne part à des problèmes de couple. Le pasteur écoute avec sympathie les problèmes de la femme. C'est la première fois qu'un homme l'écoute réellement. La communication entre elle et son mari est coupée depuis longtemps. Elle se trompe sur l'intérêt authentique que le pasteur lui porte et s' imagine qu'il y a plus. Lui, de son côté, est très flatté de ce que cette belle femme ait manifestement besoin de son aide. Il la voit bien habillée et maquillée pour l'entre- vue. Elle est vraiment jolie. D'ailleurs, elle s'efforce d'être aussi plaisante que possible... Peut-être qu'elle se querelle avec son mari, mais de la part du pasteur, elle accepte tout ce qu'il dit.»

De plus, il est beaucoup plus facile d'avoir une relation extra-conjugale aujourd'hui que dans les générations passées où l'on vivait en vase plus ou moins clos. Il suffit de prendre la voiture et de se rendre dans une autre ville pour se rencontrer. «En outre, ce qui était impensable il y a 20 ans (c.-à-d. dans les années 50-60) se pratique ouvertement aujourd'hui».¹

«Puisque aujourd'hui un grand nombre de foyers pastoraux brisés proviennent d'une mauvaise manière de gérer les relations pastorales avec des femmes, il nous faut reconnaître qu'un problème existe sur ce plan. Ne vous imaginez pas qu'en étant pasteur, engagé dans l'oeuvre de Dieu, vous soyez au-dessus des tentations sexuelles. En fait, votre travail peut susciter plus de tentations que n'en connaissent la plupart des autres hommes. Le premier pas vers la solution du problème consiste à voir les facteurs que crée votre profession. L'un de ces facteurs est le fait qu'en conseillant une femme, vous répondez à un besoin très important dans sa vie. Vous lui offrez de la sagesse, de la force et de la compréhension; toutes ces choses sont des qualités hautement appréciées chez un partenaire. Si cette femme est mariée, ce sont peut-être précisément celles qu'en ce moment elle ne trouve pas chez son mari. Et elle vous le fait savoir d'une manière ou d'une autre.

«Il est très agréable que quelqu'un ait besoin de vous: vous devez en être conscient. En fait, ce sentiment d'être important pour quelqu'un peut aussi répondre à un besoin vital dans *votre* vie. Si vous êtes conscient de ce fait et si vous osez le regarder en face, vous arriverez à le gérer. Après

¹ Mary LaGrand Bouma: *Divorce in the Parsonage: Why it happens, How to prevent it* Bethany Fellowship, Minneapolis, Minnesota 1979 pp. 50-51.

tout, le but de la relation d'aide n'est pas de répondre à vos propres besoins. C'est dans le cadre de votre vie de couple et de votre vie de famille que vous devez trouver la manière d'y répondre.

«Vous serez plus vulnérable aux charmes d'une autre femme si la relation dans votre couple n'est pas des meilleures. Mais c'est vous qui êtes responsable de votre vie de couple. Si vous avez l'impression que votre femme ne répond pas à vos besoins comme elle le devrait, c'est à vous de voir comment résoudre ce problème ensemble. Peut-être votre épouse n'est-elle pas consciente de certains de vos besoins parce que vous ne lui en avez jamais parlé. On ne peut pas attendre, même de la plus perspicace de toutes les femmes, qu'elle devine tous vos besoins sans aucune aide de votre part» (pp. 110-111).

Dans un article de *Christianity Today* (30.8.74.), André Bustanoby, un conseiller conjugal américain, cite l'un de ses professeurs de la faculté de théologie qui lui disait (déjà au début des années 70): «Je connais personnellement 29 anciens étudiants dont le mariage a fait naufrage parce qu'ils ont eu des relations avec des femmes de leur Église». D'après sa propre expérience, Bustanoby pense que trois types de personnalités sont particulièrement vulnérables sur ce plan: ceux que Timothy Leary appelle les narcissistes, les autocrates et les personnes hyper-généreuses ou hyper-normales.¹ Les trois cherchent de l'admiration et une confirmation de leur valeur auprès des femmes. «Le narcissiste a besoin de femmes pour lui dire qu'il est attirant; l'autocrate veut qu'elles lui disent qu'il est fort; l'hypernormal, qu'il est chaleureux, tendre et généreux». Le piège est surtout dangereux parce que l'appât n'est pas du tout le sexe, mais la satisfaction de son *ego*. Le souci majeur du narcissiste est de fortifier son *ego*. Pour cela, il a besoin de l'admiration de beaucoup de femmes. Les «hypernormaux» «veulent être proches des autres, aider, conseiller, apporter leur soutien et leur sympathie» (T. Leary, *art. cité* p. 315). «Ils sont hyper-sympathiques, hyper-protecteurs, trop prêts à se donner aux autres, surtout aux femmes qui les admirent. Une fois de plus, ce comportement est une opération destinée à les sécuriser, à masquer leur anxiété et à promouvoir leur sentiment de valeur... parce qu'au fond d'eux-mêmes, cette valeur est minée par un profond sentiment de doute». «Telle est la dynamique du comportement interpersonnel, et l'attraction est aussi irrésistible que celle des pôles opposés d'un aimant. Je devrais ajouter toutefois que cette attraction peut être réduite par celui qui est conscient de sa vulnérabilité» (A. Bustanoby, p. 9).

Comment gérer cette situation potentiellement dangereuse?

1. Faites confiance au Saint-Esprit. Priez avant chaque séance de relation d'aide et remettez toute cette question au Seigneur. «Nous n'avons pa

¹ T. Leary: *Interpersonal Diagnosis of Personality* (Ronald 1957).

à lutter contre des êtres de chair et de sang, mais contre les Puissances, contre les Autorités, contre les Pouvoirs de ce monde des ténèbres, et contre les esprits du mal dans le monde céleste» (Ep 6.12). Et ces puissances ont tout intérêt à faire tomber un serviteur de Dieu dans le péché.

2. Cette confiance ne nous dispense pas d'observer quelques règles de prudence: a) Fixer une limite de temps à toute session de relation d'aide et la faire savoir à la personne que l'on conseille – puis s'y tenir absolument. b) Limiter les entretiens téléphoniques avec la personne conseillée à des relations du style «administratif». c) Fixer les sessions à des moments où l'on sait qu'une autre personne – si possible sa femme – est dans la maison. d) Dans des cas de problèmes de couple, voir si possible les deux conjoints ensemble, sinon on ne parvient pas à une idée juste du problème. e) Travailler pendant des heures avec une secrétaire compétente et agréable – alors que l'on passe beaucoup moins de temps avec sa femme – peut aussi engendrer des difficultés. Un pasteur qui a eu pendant de longues années la même secrétaire dit qu'il s'est toujours tenu à deux règles très strictes: garder toujours une porte ouverte lorsqu'il était seul avec elle dans une pièce, ne jamais la conduire où que ce soit en voiture.

La version anglaise de 1 Th 5.22: «*Evitez toute apparence de mal*» contient, dans certains cas, un conseil fort utile.

A. Bustanoby ajoute trois précautions pour éviter les catastrophes qu'il signale dans son article:

1. Utiliser davantage les tests psychologiques pour l'admission dans les facultés de théologie.

2. Oser regarder honnêtement son mariage en face. «L'apôtre Paul préconise le mariage afin d'éviter les relations sexuelles hors mariage. Si le mariage doit servir à cela, il doit être bien adapté sur le plan des relations sexuelles. Mais le mariage est plus que le lit. Il doit donner d'autres satisfactions si la relation doit être satisfaisante. Y a-t-il un manque quelconque dans la relation de l'homme avec sa femme qui le fasse répondre de manière inappropriée aux autres femmes?» Puis Bustanoby cite E.L. Shostrom, directeur d'un Institut de psychologie thérapeutique, qui dit qu'un mariage réussi implique 5 sortes d'amour: l'affection (comme celui des parents pour leurs enfants), l'amitié (appréciation d'intérêts communs et respect de l'autre), *éros* (amour possessif, romantique), l'empathie (incluant la compassion, l'appréciation, la tolérance), l'amour de soi (qui accepte ses propres faiblesses et sait s'estimer à sa juste valeur).

3. Dans le couple, prendre du temps pour se communiquer ce qui agace chez l'autre: 10 minutes pour écrire ce que chacun ressent, puis échange des papiers; pendant un quart d'heure, chacun lit pour soi ce que l'autre a noté. Ensuite, les deux reviennent ensemble pour discuter ce qui a été écrit, en respectant trois règles: a) On ne justifie pas un comportement que l'autre a trouvé critiquable. b) Aucun des deux n'attaque l'autre. c) On n'ar-

gumente pas à propos des *faits* relevés, on part de l'axiome que l'autre a enregistré correctement les vrais *sentiments*. Cette discussion devrait durer au moins 35 minutes, mais peut se prolonger durant des heures. D'où la nécessité de réserver un temps assez long pour cet exercice qui devrait se répéter périodiquement. Cela prendra en tout cas moins de temps qu'une procédure de divorce et fera moins mal qu'une aventure extra-conjugale.

4. Le découragement

«La plus grande difficulté qu'un serviteur de Dieu ait à affronter, écrit Mary LaGrand Bouma, est probablement le découragement. Même des pasteurs qui semblent avoir le plus de succès dans leur ministère admettent que le découragement est toujours en train de sommeiller dans un coin tout près, attendant de les saisir inopinément» (79 p. 45). Ce qu'elle dit du pasteur est valable aussi pour d'autres serviteurs de Dieu – qu'ils soient à plein temps ou non. «Beaucoup de choses contribuent à ce découragement dit-elle. Un facteur important est la dimension du travail. Bien que les exigences formelles de l'emploi semblent correctes, les demandes réelles adressées à un pasteur multiplient souvent par deux ou trois celles qui se trouvaient sur la description de fonction contenue dans l'invitation ou dans le formulaire de l'ordination».

A côté de la prédication de la Parole de Dieu, du catéchisme, des visites aux malades et à ceux qui ont besoin d'être repris, on attend du serviteur à plein temps qu'il s'occupe d'évangéliser les inconvertis et de former les membres de l'Église à l'évangélisation. La relation d'aide a pris des proportions inconnues il y a quelques décennies: le nombre des foyers brisés, des personnes déstabilisées, esseulées et désorientées a considérablement augmenté. C'est vers le pasteur que toutes ces personnes se tournent de préférence pour trouver de l'aide. Et, généralement, les entretiens prennent un temps considérable. A côté de cela, un nombre important de séances de comités de toutes sortes exigent aussi la présence du responsable d'Église. Sans compter les enterrements, les mariages, les cérémonies publiques de toutes sortes pour lesquelles il faut préparer des messages. Parfois, les nécessités économiques et familiales l'obligent, en plus, d'accepter d'autres travaux pour arrondir les fins de mois – ou de laisser sa femme travailler au-dehors pour subvenir aux besoins du ménage.

Est-il étonnant, dans ces conditions, que le serviteur de Dieu soit stressé et souvent découragé devant la tâche immense qu'il est supposé assumer et qu'il se sent incapable de maîtriser dans les 16 à 18 heures que comptent ses journées?

Le responsable d'Église qui assure son service «bénévolement» à côté de sa profession n'est guère mieux loti. Tirailé constamment entre ses obligations familiales, professionnelles, ecclésiastiques et civiques, il pro

mène dans tous ces secteurs sa mauvaise conscience: nulle part, il n'est à la hauteur de ce que l'on attend de lui. Dans la conjoncture actuelle, les patrons s'attendent à ce que leurs employés consacrent le plus clair de leur temps et de leurs forces à leur entreprise. La famille se considère comme méritant la première place. L'Église fait valoir à bon droit la priorité du Royaume de Dieu. Et la communauté civile nous fait comprendre qu'un bon chrétien devrait aussi être un bon citoyen et s'occuper des intérêts de sa commune et de son pays, ainsi que des différentes oeuvres sociales et caritatives.

Peut-on être ainsi durant des années «mauvais employé, mauvais responsable d'Église, mauvais père (ou mauvaise mère) de famille et mauvais citoyen» sans être découragé et devenir amer?

Le «prince des prédicateurs», C.H. Spurgeon, avouait qu'il était souvent sujet à des accès de découragement et de dépression, particulièrement en des temps où Dieu préparait pour lui de grandes bénédictions. Il consacre tout un chapitre de ses *Causeries sur la prédication* aux «accès de faiblesse des serviteurs de Dieu» (*The Ministers Fainting Fit*). Un autre grand prédicateur londonien, le Dr Martyn Lloyd Jones, a écrit tout un livre intitulé *Spiritual Depression* (Londres, Pickering and Inglis 1965).

Une autre cause de découragement est l'ingratitude de ceux pour lesquels on se dépense et que l'on veut aider. Moïse a connu cette épreuve. Il a «expérimenté l'ingratitude, le rejet et la déloyauté de l'Hébreu qu'il avait secouru le jour précédent... Durant les quarante années dans le désert, chaque fois que les choses allaient mal, ce fut Moïse que l'on incrimina. Un dirigeant doit s'attendre à être traité de cette manière et à se voir tenu pour responsable des défaillances dans le travail de l'Église. La plupart du temps, c'est à lui que l'on reproche le peu de succès dans l'évangélisation et l'absence de croissance dans l'Église» (K. Prior, 93 pp. 25-26).

Découragement par sentiment d'incompétence

Une aide pour surmonter le sentiment d'incompétence est la ferme conviction que l'on est à la place où Dieu nous veut et que c'est lui qui agit au travers de nous. K. Prior cite la mésaventure qui est arrivée au célèbre violoniste Paganini: au cours d'un concert, il a cassé trois cordes de son violon et n'en avait pas de rechange. Il n'en continua pas moins son concert sur une seule corde. Et Prior de tirer la conclusion: «mieux vaut être un violon à une corde entre les mains de Paganini, qu'un instrument à quatre cordes entre d'autres mains» (K. Prior, 93 p. 33).

Le découragement peut engendrer la dépression

Le découragement peut aller jusqu'à engendrer une réelle dépression. Un certain nombre d'hommes de Dieu dans la Bible et dans l'Histoire l'ont

connue: Job, Jean-Baptiste en prison; Luther était sujet à des périodes de profond abattement, Spurgeon devait aussi lutter contre cette tendance. Le cas biblique le plus typique est la dépression d'Élie. Après sa magnifique victoire sur les prophètes de Baal, il est pris subitement d'un sentiment d'impuissance et d'échec: «C'en est trop... Je ne vaudrais mieux que mes ancêtres». Il va jusqu'à désirer la mort: «Prends ma vie» (1 R 19.4). Et il se réfugie dans la non-existence du sommeil (v. 5). Sentiment d'échec, complexe d'infériorité et de culpabilité, repli sur soi, peur de la vie, pensées de mort: toutes les marques caractéristiques de la dépression.

Comment a-t-il pu en venir là?

Une des causes de sa dépression était peut-être son tempérament entier. Prior voit un signe de cette tendance à se voir seul défenseur de la vérité dans son attitude envers son contemporain le prophète Abdias, intendant du palais royal, qui, pourtant, avait caché cent prophètes de l'Éternel (1 R 18.4). Pour lui, Abdias ne devait pas être un vrai prophète puisqu'il vivait à la cour du roi Achab («Je suis resté, moi seul» 1 R 18.22) (K. Prior, 93 pp. 55ss.).

Mais il y avait des causes plus immédiates sur un plan purement matériel; dans les jours précédents, il a déployé une activité et des efforts énormes: affronter un roi qui l'a fait rechercher dans tout Israël et les pays environnants pour le faire mourir, se présenter à lui, organiser cette rencontre au Carmel où il se trouvera seul face à 400 prophètes de Baal. Là, il bâtit un autel, creuse une rigole tout autour, y dépose des bûches de bois. Après l'intervention de Dieu, il tua les 400 prophètes, puis il gravit le Carmel; ensuite, sous une pluie battante, il courut devant le char d'Achab du Carmel jusqu'à Jizréel (soit env. 30 km). À peine arrivé, au lieu de pouvoir prendre quelque repos, il doit s'enfuir devant Jézabel jusqu'à Beer-Chéba où il laisse son jeune serviteur, puis il s'enfoncé pendant une journée de marche dans le désert. Qui d'entre nous aurait supporté un tel traitement infligé à son corps? Le surmenage et la fatigue sont d'excellents facteurs pour préparer le lit d'une dépression. Élie a subi le contre-coup d'un grand effort qui n'a pas pu être compensé par un repos adéquat. Il est significatif que le premier traitement que Dieu prescrivit à Élie fut tout simplement d'ordre physique. «Avant d'analyser en profondeur ses problèmes spirituels, il lui accorda nourriture et sommeil» (K. Prior, 93 p. 63).

À ces causes physiques se sont ajoutés des facteurs psychologiques qui apparaîtront plus complètement dans la suite du récit. Par deux fois, à la question de Dieu: «Que fais-tu ici, Elie», il répond: «J'ai ardemment défendu la cause de l'Éternel» (19.10, 14): son activité était «ardente», passionnée. «Je suis le seul qui reste, et les voilà qui cherchent à me prendre la vie»; sentiment de solitude, peur du lendemain, peur des hommes; une peur irrationnelle: Dieu ne lui a-t-il pas montré qu'il était capable de

préserver sa vie, même dans un désert privé de toute nourriture? Mais on ne raisonne pas avec les sentiments. Dieu ne le fait pas. Il le laisse dormir, puis le nourrit.

Beaucoup de dépressions de serviteurs de Dieu n'ont d'autre cause qu'une hyper-activité et une négligence des lois de la nature humaine. Je me souviens de l'incident raconté par un serviteur qui avait un ministère mondial d'enseignement et d'édification: au cours d'une réunion aux Philippines, il s'est subitement écroulé en chaire. Pourquoi? «Parce que je n'avais pas tenu compte de la loi donnée par Dieu à l'homme: 'Tu travailleras six jours pour faire tout ce que tu as à faire. Mais le septième jour est le jour du repos' (Ex 20.9-10).»

Or, pour la plupart de ceux qui ont une responsabilité dans l'Église, le dimanche est le jour le plus occupé de la semaine: réunion(s), invitations, entretiens, sorties avec son groupe, visites... Comment est-ce que je le vis? Je me souviens du temps où je travaillais dans ma profession jusqu'au samedi après-midi et où j'ai rencontré des chrétiens anglais qui me disaient qu'ils prenaient le samedi – libre chez eux – pour la famille, afin d'être disponibles le dimanche «pour le Seigneur». Que je les enviais! Pour les serviteurs à plein temps s'impose la nécessité de bloquer un jour de la semaine pour «décompresser» (le «lundi des pasteurs» ou le mercredi pour entourer les enfants). Les autres... devront voir comment concilier cet ordre de Dieu avec leurs responsabilités dans l'Église. Faut-il inviter tous les dimanches? Être pris tous les soirs de la semaine? Doit-on mettre toujours l'Église ou l'oeuvre en priorité? S'il faut rappeler aux uns que «nul de nous ne vit pour lui-même» (Ro 14.7) – ni même exclusivement pour la famille – il est nécessaire d'attirer l'attention des autres sur leurs devoirs envers eux-mêmes et envers ceux de leur famille (1 Tm 5.8). Il fut un temps où, prenant conscience des besoins d'échange avec notre fils adolescent, nous avons renoncé certains dimanches à l'habitude d'inviter des étrangers pour avoir le temps de sortir et de nous entretenir avec lui. Le temps investi a payé de larges dividendes par un climat de confiance qui a permis d'aborder en toute franchise les questions délicates qui se sont posées à lui plus tard.

Le découragement et l'amertume n'aident pas à résoudre les problèmes; bien au contraire, ils les aggravent et nous ôtent l'énergie nécessaire pour les surmonter. L'apôtre Paul et ses collaborateurs ont connu des circonstances bien plus défavorables qu'aucun de nous: «accablés par toutes sortes de détresses... persécutés... terrassés... Cinq fois, j'ai reçu des Juifs les 'quarante coups moins un', trois fois, j'ai été fouetté, une fois lapidé, j'ai vécu trois naufrages... en danger au passage des fleuves, en danger dans des régions infestées de brigands, en danger à cause des Juifs, mes compatriotes, en danger à cause des païens, en danger dans les villes, en danger dans les contrées désertes, en danger sur la mer, en danger à cause des faux frères» (2 Co 4.8; 11.24-26).

Et pourtant, il répète: «Nous ne perdons pas courage» (2 Co 4.1, 16) et demande aux Ephésiens «de ne pas perdre courage en pensant aux détresses que je connais dans mon service pour vous» (3.13). Pourquoi? «Puisque tel est le ministère que Dieu, dans sa bonté, nous a confié» (2 Co 4.1). Puisque, par ce que les serviteurs de Dieu endurent, «la grâce abonde en atteignant des hommes toujours plus nombreux» et que les «détresses présentes sont passagères et légères par rapport au poids insurpassable de gloire éternelle qu'elles nous préparent» (4.15-17). «Elles contribuent à la gloire qui vous est destinée» (Ep 3.13). Les remèdes souverains contre le découragement sont donc la conscience de la grandeur du ministère confié et la pensée des fruits qu'il porte en ceux qui en bénéficient, ainsi que l'espérance de la gloire éternelle qui nous attend.

Conforter les responsables

Selon Chua Wee Hian, ce dont les *leaders* ont le plus besoin, c'est de se voir confortés dans leur ministère difficile. «Ils portent de lourdes charges. Ils ont à affronter des crises. Certains ont des handicaps personnels. D'autres peuvent être hantés par un sentiment d'échec ou sont écrasés par des critiques. Un mot d'appréciation peut leur faire énormément de bien» (Chua Wee Hian, 87 p. 176).

Le Seigneur connaissait ce besoin des responsables qu'il a établis. Par trois fois, il reconforte Josué et l'assure de son soutien (Jos 1.5-9). Il a encouragé Moïse, Jérémie, Ezéchiel et d'autres qui risquaient d'être découragés devant les difficultés. Paul considérait comme une de ses tâches de «fortifier les disciples et de les encourager à rester fermes dans la foi» (Ac 14.22). Il a fortifié de même les Églises de Syrie et de Cilicie (Ac 15.41) – et certainement en premier lieu leurs jeunes conducteurs.

Question: Quelles sont les bases existentielles de ma vie, de ma foi, de mon service, qui restent stables quelles que soient les circonstances?

5. L'activisme

Une autre réaction à l'immensité de la tâche à accomplir est l'activisme. En voyant tout le travail à faire et le petit nombre de ceux qui s'engagent, on se lance à corps perdu dans l'activité. L'activité n'est pas un mal en soi; elle est prônée comme «le bien le plus précieux de l'homme» par le livre des Proverbes (12.27). Shelley et Lyautey ont dit que «la joie de l'âme est dans l'action».

Mais où passe la frontière entre l'activité saine et l'activisme?

L'activité devient activisme lorsqu'elle se fait aux dépens d'autres valeurs plus importantes:

- de la vie intérieure: on est tellement occupé «pour le Seigneur» que l'on n'a «plus besoin» de consacrer du temps à la prière, à la méditation de la Parole de Dieu. On ne l'ouvre plus que pour préparer des messages et des études bibliques, mais plus pour se nourrir spirituellement soi-même.

J'ai connu une telle période suroccupée qui a abouti à un vide spirituel complet et à un épuisement nerveux tel que je ne parvenais plus à lire pendant dix minutes sans avoir mal à la tête;

- de la vie de famille. On peut aussi appliquer à sa vie de famille l'avertissement que Paul donne dans 1 Tm 5.8 au sujet du soin à apporter aux veuves de sa parenté: «Si quelqu'un ne prend pas soin des siens, en particulier des membres de sa famille, il a renié la foi et il est pire qu'un incroyant»;

- des devoirs prioritaires liés à ses responsabilités. La mère de famille qui préfère faire des visites plutôt que de s'occuper de ses enfants et de son ménage est victime de l'activisme. Le père qui a toujours du temps pour des entretiens avec des étrangers et pour des réunions, mais jamais pour ses adolescents néglige ses devoirs prioritaires et risque de le payer très cher par la suite.

Bien qu'il n'ait eu que trois années pour accomplir toute son oeuvre, Jésus ne s'est jamais laissé gagner par l'activisme et n'a jamais pris prétexte des occasions de prêcher la Parole pour renoncer à ses moments d'entretien avec son Père. Cette dépendance totale de Dieu l'a préservé de faire plus que ce que son Père voulait qu'il fasse. C'est pour nous aussi le secret pour être préservé d'une activité fébrile et d'une tension intérieure constante. Jésus ne semble jamais avoir été pressé ou stressé; en face de toute situation, il a su garder son calme intérieur et sa sérénité. N'oublions pas que son Esprit vit en nous.

6. La jalousie

Le premier meurtre dans l'histoire de l'humanité a été causé par la jalousie de Caïn contre son frère. Miryam, la soeur de Moïse, et son frère Aaron «se mirent à critiquer Moïse en disant: Est-ce seulement par l'intermédiaire de Moïse que l'Éternel a parlé? N'est-ce pas aussi par notre intermédiaire?» (Nb 12.2). Moïse se tait et attend que Dieu intervienne en sa faveur. Le châtement que Dieu envoie à Miryam (la lèpre) montre combien le péché de jalousie et les critiques sont graves à ses yeux. De plus, à cause de ce péché, tout le peuple a été arrêté pendant sept jours dans sa marche vers la Terre promise.

Un second assaut de jalousie fut lancé contre Moïse et Aaron par Qoré et ses partisans: «De quel droit vous mettez-vous au-dessus de la communauté de l'Éternel?» (Nb 16.3). Moïse ne se défend pas lui-même, il remet toute l'affaire entre les mains de Dieu, qui intervient de manière spectaculaire (vv. 31-35). «Dieu défend jalousement les *leaders* qu'il a appelés et établis. Il les honore, les protège et les venge; il les décharge de la nécessité de défendre eux-mêmes leurs droits» (O. Sanders, 72 p. 126).

Au début du livre des Actes, nous trouvons relatées une vingtaine de persécutions et d'obstacles à l'Évangile. Près de la moitié de ces opposi-

tions ont eu pour cause la jalousie: jalousie des prêtres constatant le succès des apôtres (5.17), des Hellénistes devant le succès d'Étienne (6.10), des Juifs d'Antioche de Pisidie, d'Icône, de Thessalonique et de Corinthe parce que Paul et ses compagnons attiraient plus de disciples qu'eux-mêmes (13.45, 50; 14.2; 17.5; 18.12); jalousie d'Elymas le magicien qui voyait ses disciples se tourner vers Paul (13.6-8); mais aussi, à l'intérieur de l'Église, jalousie des veuves des Hellénistes à l'égard de celles des Hébreux (6.1-6).

«Les autres ont plus de succès que moi. Cela ne doit pas être!» Et l'on fait ce qu'il faut pour que cela ne soit pas: accusations, calomnies, opposition. Cette tentation guette aussi d'authentiques serviteurs de Dieu lorsqu'ils voient d'autres serviteurs avoir plus de dons et plus de fruits qu'eux-mêmes. Alors ils se demandent pourquoi il en est ainsi. Il est tentant, dans ces conditions, de trouver la raison dans une faute de l'autre: «Il prêche un Évangile de facilité, avec des méthodes charnelles et des procédés démagogiques». Alors qu'il s'agit peut-être d'une simple différence de vocation. Jésus a rappelé à ses disciples le proverbe «Autre est celui qui sème, autre celui qui moissonne». En semant, on voit moins de fruits qu'en moissonnant, mais devant Dieu les deux ouvriers sont égaux et, s'ils sont fidèles à leur travail, «semeur et moissonneur partageront la même joie» (Jn 4.36-37). «Peu importe, dira Paul, qui plante et qui arrose. Ce qui compte, c'est Dieu qui fait croître. Celui qui plante et celui qui arrose sont égaux et chacun recevra son propre salaire en fonction du travail accompli» (1 Co 3.7-8).

7. Les relations difficiles avec les collaborateurs

Dans la perspective biblique, le responsable n'est pas un homme «puissant et solitaire» (comme le Moïse d'Alfred de Vigny), mais quelqu'un qui travaille au sein d'une équipe de collaborateurs. «Le salut est dans le nombre des conseillers» (Pv 11.14; 24.6). Cependant, si le gouvernement collégial d'une Église offre beaucoup d'avantages,¹ il contient aussi en germe des sources de tensions et de problèmes. L'aptitude au travail en équipe n'est pas donnée d'emblée, elle doit souvent être cultivée au travers d'expériences nombreuses – et parfois douloureuses.

La Parole de Dieu nous donne, pour nos relations mutuelles, des conseils très précieux dont chaque responsable peut faire son profit dans ses relations avec ses pairs et avec ceux qui lui sont confiés. Ces conseils sont contenus en bonne partie dans les exhortations accompagnées de l'expression «les uns les autres». À côté des exhortations générales («Aimez-vous, exhortez-vous, édifiez-vous, instruisez-vous les uns les autres...»), nous trouvons des paroles plus précises qui peuvent neutraliser des amorces de tension ou résoudre des problèmes relationnels existants.

¹ Voir A. Kuen: *Ministères dans l'Église* pp. 98-100.

«Accueillez-vous les uns les autres» (Ro 15. 7) se trouve à la fin d'un développement consacré à un conflit dans l'Église de Rome où certains chrétiens légalistes jugeaient ceux qui se sentaient plus libres vis-à-vis de certaines règles, ces derniers méprisaient les premiers. C'est une situation qui se retrouve dans beaucoup d'Églises et au sein même des équipes de collaborateurs. Savoir que l'autre est responsable, non devant moi, mais devant son maître (Ro 14.4), prévient bien des tensions. Beaucoup de relations difficiles au sein d'une équipe proviennent du fait que l'un de ses membres voudrait que tous les autres adoptent son point de vue et sa manière de faire. Accepter et accueillir l'autre comme il est, sans le juger ni le mépriser, donne une bonne base de collaboration. Et si les relations deviennent trop difficiles, on peut toujours se référer à «Supportez-vous les uns les autres» ou à «Pardonnez-vous réciproquement» (Col 3.12-14).¹

Un certain nombre d'impératifs associés à l'expression «les uns les autres» sont formulés de manière négative. Ils se rapportent à des causes fréquentes de difficultés dans les relations mutuelles avec d'autres responsables. Outre ne pas juger ni mépriser, nous sommes appelés à ne pas nous plaindre (auprès d'autrui, en particulier) et ne pas médire les uns des autres (Jq 4.11; 5.9) ni mentir les uns aux autres (Col 3.9), ne pas nous provoquer ni nous jalouser mutuellement (Ga 5.15, 26). Au lieu de méditer le mal dans nos coeurs contre un frère ou une soeur (Za 7.10), nous sommes exhortés à lui en parler ouvertement. L'Église primitive a aussi connu les dissensions internes et les divergences théologiques. Le livre des Actes nous montre comment résoudre ces problèmes (Ac 6. 1-7; 11.1-18; 15.6-29).²

Ted Engström nous donne quelques conseils éprouvés pour les relations avec nos collaborateurs: «Notre attitude envers les autres déterminera leur attitude envers nous. Que la personne en face de vous sente toujours qu'on a besoin d'elle, qu'elle est importante et appréciée, et elle aura la même attitude à votre égard. Ne claironnez pas vos problèmes personnels. Cela ne vous aidera probablement pas et cela ne peut pas aider les autres... Traitez chaque personne avec laquelle vous êtes en contact comme très importante» (81 p. 104). Cela nous sera d'autant plus facile que nous aurons quelqu'un avec qui parler de tout sans masque.

Savoir écouter

Dans son livre *Le vrai serviteur de Dieu* (C.L.C. 1967), Watchman Nee consacre un chapitre entier à «Il sait écouter». «Quiconque désire servir le Seigneur doit acquérir l'habitude d'écouter... attentivement, avec l'intention d'entendre et de comprendre ce qui est dit». Il est surtout important

¹ Voir A. Kuen *Les uns les autres* (Ed. Emmaüs 1995) pp. 39-48; 111-138.

² Voir *Les uns les autres* pp. 203-224: «Et s'il y a problème...».

d'écouter sans prévention les critiques que les autres peuvent nous adresser.

«Aucun *leader* n'est exempt de critique, et son humilité ne sera nulle part plus apparente que dans la manière dont il accepte la critique et y réagit» (O. Sanders, 72 p. 110). Fred Mitchell écrivait à un jeune serviteur de Dieu: «Ce qui nous arrive importe peu, mais ce qui importe beaucoup, c'est la manière dont nous réagissons à ce qui nous arrive». Il pensait particulièrement aux critiques, qui augmentent dans la mesure même de nos responsabilités. Je peux d'autant mieux apprécier les critiques qu'elles n'atteignent pas l'essence de mon être, ce que je suis aux yeux de Dieu: un être unique, créé par lui, précieux à ses yeux, déclaré juste (Ro 5.9) et appelé à son service.

Savoir écouter les critiques – Accepter les avertissements

En regroupant les Proverbes par thèmes, j'ai été frappé du nombre d'exhortations relatives à cette qualité plutôt rare: écouter ceux qui nous reprennent et tenir compte de leurs remarques. Les voici, telles que je les ai transcrites et classées dans *L'art de vivre selon Dieu* (Ed. Emmaüs).

«L'homme s'affine au contact de son prochain comme le fer se polit par le fer» (27.17).

«Un avertissement donné par une personne d'expérience et reçu d'une oreille attentive est comme un anneau d'or et une parure d'or fin» (25.12).

«Un reproche a plus d'effet sur un homme avisé que cent coups de bâton sur un insensé» (17.10).

«Qui prête une oreille attentive aux critiques constructives qui mènent à la vie séjournera parmi les sages» (15.31).

«L'insensé pense toujours qu'il fait bien, mais le sage écoute les avis des autres» (12.15).

«Celui qui tient compte des observations qu'on lui fait est sur la voie de la vie, mais celui qui ne veut pas admettre ses torts est en danger de se fourvoyer» (10.17).

«Celui qui aime la connaissance désire être corrigé, mais celui qui déteste les réprimandes n'est qu'un sot» (12.1).

«Ecoute les conseils et accepte les remontrances et, un jour, tu deviendras sage» (19.20).

Refuser la critique, c'est manquer de sagesse

«Qui refuse la critique se méprise lui-même mais qui écoute les avertissements s'affermir dans la sagesse» (15.32).

«Seul un insensé méprise ce que son père lui a enseigné; celui qui tient compte des avertissements agit avec prudence» (15.5).

«Celui qui déteste d'être repris périra» (15.10b).

«Un fils sage tient compte des avertissements de son père, mais le moqueur n'accepte jamais les reproches» (13.1).

«Le moqueur n'aime pas qu'on le reprenne, c'est pourquoi il ne demande pas l'avis des sages» (15.12).

«Celui qui ne veut pas se laisser instruire tombera dans la misère et la honte, mais celui qui accepte les critiques sera honoré» (13.18).

«Celui qui se raidit contre les reproches sera brisé soudainement et ne s'en remettra pas» (29.1).

«L'original suit son bon plaisir et n'est intéressé que par lui-même: il s'insurgera contre tout ce que les autres trouvent raisonnable» (18.1).

Reprends ton ami selon la vérité

«Celui qui cache la vérité cause du tourment, mais celui qui critique en toute franchise travaille pour la paix» (10.10).

«Un ami qui vous blesse vous prouve par là sa fidélité, mais si un ennemi vous embrasse, prenez garde à vous !» (27.6).

«Celui qui reprend son prochain gagnera finalement sa faveur, plutôt que le flatteur qui le trompe par des paroles enjôleuses» (28.23).

«Punis le moqueur pour que le sot en apprenne la prudence, mais reprends simplement l'homme intelligent: il comprendra la leçon» (19.25).

«Corriger un moqueur, c'est s'en faire un ennemi; reprendre un méchant, c'est s'attirer un affront» (9.7).

«Ne reprends pas le moqueur, car il te haïra, mais si tu reprends un sage, il t'en aimera davantage» (9.8).

«Oui, donne des conseils au sage, et il sera plus sage encore. Instruis le juste, et il enrichira son savoir» (9.9).

«Mieux vaut reprendre ouvertement quelqu'un que de lui laisser croire qu'on ne l'aime pas» (27.5).

Nul n'est infallible

Nous disons bien parfois que seul le pape est (ou se dit) infallible – et encore: il ne l'est que lorsqu'il définit un dogme *ex cathedra*. Mais dans la pratique, sommes-nous persuadés de notre faillibilité? Nous croyons trop souvent que de concéder une erreur diminuerait notre prestige et notre autorité. Cependant, comme le dit O. Sanders, « être prêt à admettre une erreur de jugement et s'en remettre au jugement des frères augmente notre influence plutôt que de la diminuer. La prétention d'infaillibilité fait perdre la confiance des autres. Il est étrange, mais vrai, qu'une telle attitude puisse coexister avec une humilité authentique dans d'autres domaines de la vie » (72 p. 147).

Ted Engström dit que les personnes qui l'ont aidé le plus à faire des progrès, ce sont celles qui l'ont critiqué, car «des changements réels et la croissance émotionnelle viennent lorsque nous avons le courage de voir en face nos faiblesses et les défauts de notre personnalité tels que d'autres les voient» (T. Engström, 81 p. 96). Cela me rappelle certaines séances au cours d'un camp fraternel qui rassemblait les membres de notre groupe de jeunes chrétiens. Nous avions décidé de consacrer plusieurs soirées à nous dire franchement et devant tous les autres ce que nous pensions de chacun. Le positif, bien sûr aussi, mais généralement, le négatif prenait beaucoup plus de place. Chaque participant pouvait ainsi rester pendant une demi-heure ou plus sur la sellette jusqu'à ce que tous les autres se soient exprimés à son sujet. C'était un exercice bien décourageant, peu recommandé à des nouveaux convertis. Ce que j'en ai retenu pour ma part, c'était que les autres ne sont nullement aveugles: ils avaient bien discerné tous les travers que je m'efforçais depuis si longtemps de masquer. J'en ai tiré deux conclusions: 1. que je devais concentrer mes efforts, non sur le camouflage, mais sur le changement réel, 2. qu'il valait mieux se donner tel qu'on est puisque, de toute façon, les autres voient derrière le masque.

Pour éviter les tensions dans le groupe des responsables, il est important que l'on prenne l'habitude de se dire franchement les choses, sans de longs détours, comme Paul l'a fait en face de Pierre lorsqu'il avait l'impression qu'il «ne marchait pas droit» (Ga 2.11-14). Cela n'a pas gâté leurs relations puisque, lors de la Conférence de Jérusalem, Pierre a défendu Paul précisément sur les points que celui-ci lui avait reprochés (Ac 15.6-11). Michel Evan disait un jour: «Ceux avec lesquels je suis intimement lié sont ceux avec lesquels j'ai eu des difficultés». A condition, bien entendu, que l'on ait eu le courage de résoudre les difficultés de manière spirituelle par un entretien en toute franchise, en posant des questions directes: «Pourquoi as-tu dit cela? Pourquoi agis-tu ainsi?» avant que les «racines d'amertume» (Hé 12.15) aient produit des sentiments de suspicion et que des rumeurs malveillantes se soient répandues au dehors.¹

¹ Nous reviendrons plus loin sur cette question des relations mutuelles entre collaborateurs dans le chapitre *Ensemble*.

CHAPITRE 6

LES FONCTIONS DU RESPONSABLE

Dons et fonctions

Tout enfant de Dieu reçoit du Saint-Esprit un ou plusieurs dons en vue de son service dans le corps du Christ. Les différentes listes de Ro 12, 1 Co 12 et Ep 4 en énumèrent une vingtaine. Dans ces listes, certains termes semblent se rapporter plutôt à des fonctions (présidence, gouvernement, bienfaisance). *Normalement*, celui qui a reçu un don devrait exercer la fonction correspondante «en vue de l'utilité commune» (1 Co 12.7). Il est possible qu'un don ne débouche pas sur un service dans l'Eglise pour deux raisons: soit parce que celui qui a reçu ce don ne le met pas «au service des autres» (1 Pi 4.10), soit parce que les responsables de l'Eglise estiment qu'il n'a pas les qualifications spirituelles ou morales nécessaires pour se voir confier un service officiel dans la communauté.¹

Kenneth Gangel fait aussi la distinction entre *le don* et *l'appel*. «Le don indique *quel* ministère est à exercer, l'appel *où* on doit l'exercer» (76 p. 40). Ainsi, Paul avait le don de l'apostolat qui le rendait capable de créer des Eglises en terrain neuf; l'endroit pour exercer son ministère lui a été précisé à plusieurs reprises et de diverses manières (Ac 9.15, 25; 13.2; 16.6, 7, 9; 18.9; 23.11). Un missionnaire peut fort bien être appelé à exercer son don dans un pays d'Asie, puis quelque part en Afrique (comme Charles Studd) ou en Amérique latine.

Qualifications et fonctions

Si, dans les passages indiqués au début, vous avez relevé les fonctions des serviteurs de Dieu, vous aurez trouvé qu'en réponse à la triple affirmation de Pierre concernant son amour pour Jésus (Jn 21.15-18), celui-ci lui a confié une triple tâche: a) «Prends soin de mes agneaux»; b) «Nourris mes brebis»; c) «Prends soin de mes brebis». Il lui confie donc un ministère de berger pour des croyants jeunes et plus âgés. La condition spirituelle est primordiale, mais si quelqu'un réalise cette condition, alors Jésus peut lui confier un service dans le royaume de Dieu.

Nous examinerons les différentes fonctions confiées à des responsables dans l'ordre dans lequel elles apparaissent dans nos Bibles et comme vous avez pu les relever en suivant la liste des passages indiqués.

¹ Voir à ce sujet le chap. «Charismes et ministères» dans A. Kuen: *Ministères dans l'Eglise* pp. 66-68.

1. Berger

Le ministère que Jésus confie à Pierre consiste à donner aux brebis une nourriture appropriée et les soins dont ils ont besoin.

Nous retrouvons cette métaphore du berger et des brebis tout au long du Nouveau Testament avec des précisions relatives aux fonctions des bergers. Le discours de Jésus dans Jn 10, où il se présente lui-même comme le Bon Berger, nous apprend ce qu'il attend des bergers humains. En parlant aux responsables d'Ephèse qu'il a convoqués à Milet, l'apôtre Paul reprend cette image en leur disant: «Comme de bons bergers, prenez soin de l'Église de Dieu qu'il s'est acquise par son sacrifice» et il les prévient que des «loups féroces, sans pitié pour le troupeau» se glisseront parmi eux (Ac 20.28-29). L'apôtre Pierre répète presque les mêmes paroles dans sa première épître en s'adressant aux responsables: «Comme des bergers, prenez soin du troupeau que Dieu vous a confié. Veillez sur lui, non par devoir, mais de plein gré, comme Dieu le désire. Faites-le non pour un profit matériel, mais par dévouement... Soyez les modèles du troupeau» (1 Pi 5.1-3). Dans Ep 4.11, Paul range le ministère de berger (pasteur) parmi les ministères fondamentaux de l'Église, donnés «pour que ceux qui appartiennent à Dieu soient rendus aptes à accomplir leur service en vue de la construction du corps du Christ» (v.12). Ces différents passages nous permettent de préciser les fonctions «pastorales» des responsables qui consistent à *conduire* les brebis, à *veiller* sur elles en les protégeant des dangers, à les *nourrir* et les *soigner*.

a) *Conduire* les brebis. «Le Bon Berger «appelle les brebis par leur nom», puis il «les mène dehors... il marche devant elles et les brebis le suivent» (Jn 10.3-4). Le responsable, dit Paul, doit «diriger l'Église de Dieu» (1 Tm 5.17). Dans Ac 14.12; 15.22 et Hé 13.7, 17, 24, les responsables sont appelés des conducteurs (*hègoumenoi*), un terme que nous pouvons rapprocher de *proistamenois* (1 Th 5.12): ceux qui dirigent, qui sont devant (les bergers de l'Orient dirigeaient toujours leur troupeau en marchant devant lui). Dans 1 Co 12.28, Paul parle du don de gouverner (*kybernes*: pilote). Dans Ph 1.1 et dans les épîtres pastorales apparaît le terme d'*episkopos*: dirigeant, traduit généralement par évêque, et qui se rapportait à des magistrats municipaux ou des hommes qui surveillaient un chantier de construction. Dans la Septante, ceux qui surveillaient les travaux de réparation du Temple sous Josias portaient aussi ce titre (2 Ch 24.12). C'est le sens étymologique du terme: qui supervise. Tt 1.7 appelle les anciens des «économistes de Dieu».

Donc toutes les questions relatives à l'orientation générale de l'Église: doctrine, expansion, politique financière... relèvent du conseil des anciens. Dans Ac 11.30, l'aide financière destinée aux pauvres de l'Église de Jérusalem est remise aux mains des anciens. Dans Ac 15.6, 12, 25, ces derniers examinent avec les apôtres une question doctrinale qui risquait de diviser l'Église.

b) Veiller sur les brebis, les protéger.

Contrairement au mercenaire, le Bon Berger n'abandonne pas ses brebis quand il voit venir le loup (Jn 10.12). Il est même prêt à donner sa vie pour les protéger (v. 11). Sachant qu'ils auront à rendre compte au Souverain Berger (Hé 13.17), les bergers humains font de même et *veillent* sur ceux qui leur sont confiés. Les loups ravisseurs, d'après Paul, sont «des hommes qui emploient un langage mensonger pour se faire des disciples» (Ac 20.30).

La vigilance doctrinale fait donc partie des devoirs des responsables. Au besoin, le dirigeant devra «réfuter les contradicteurs» (Tt 1.9), «reprenre les contestataires» (Jd 22) et, s'ils persistent dans leur erreur, il doit les «écarter de l'Église après un premier et un second avertissement» (Tt 3.10; cf. Ro 16.17-18) afin de *protéger* les autres chrétiens de leur influence. C'est l'exercice de la «discipline ecclésiastique» qui apparaît en action dès le ch. 5 des Actes où Pierre dévoile et châtie le mensonge d'Ananias et de Saphira. Il s'agit, pour le responsable, comme pour tous les croyants, de «redresser ceux qui fautent» (Ga 6.1-2) et d'«ôter le méchant du milieu» de l'Église (1 Co 5.13; cf. 2 Th 3.6).¹

c) Nourrir les agneaux et les brebis.

Le Bon Berger est venu pour que les brebis soient dans l'abondance (Jn 10. 9-10). Il les fait reposer dans de verts pâturages et il restaure leur âme (Ps 23.2-3). Les responsables sont donc chargés de donner aux croyants la nourriture spirituelle qui leur permettra de grandir dans la foi. Les Douze ont parlé du «ministère de l'enseignement» (Ac 6.4). Les différents ministères de la parole (prophétie, exhortation, évangélisation, enseignement, parole de sagesse et de connaissance) occupent une grande place dans les épîtres. Le dirigeant doit être «capable d'enseigner» et d'instruire «avec douceur les contradicteurs» (2 Tm 2.24; Tt 3.9).

Il doit aussi s'occuper du «ministère astreignant de la prédication et de l'enseignement» (1 Tm 5.17). Paul exhorte les deux jeunes responsables, Timothée et Tite: «Proclame la Parole, voilà ce que tu dois enseigner, déclare, recommande, expose cela aux frères, rappelle, applique-toi à la prédication et à l'enseignement, veille sur ton enseignement, transmets ces avertissements, transmets l'enseignement que tu as reçu de moi, c'est cela qu'il te faut rappeler sans cesse, parle selon ce qui est conforme à l'enseignement véritable, que ton enseignement soit fidèle, je veux que tu insistes fortement sur ces choses». Jacques demande que les enseignants ne soient pas nombreux dans une Église, car ils seront jugés plus sévèrement (Jq 3.1).

¹ Voir A.Kuen *Si ton frère a péché* (Ed. Emmaüs).

d) Soigner les brebis

Le Bon Berger connaît ses brebis (Jn 10.14) et prend soin de chacune d'elles. Ez 34.3-6 décrit la manière dont un bon berger soigne ses brebis. Dans Ac 14.21-23, Paul et Barnabas «fortifiaient l'esprit des disciples, les exhortant à persévérer dans la foi». L'apôtre Paul rappelle aux Thessaloniens qu'il a été pour chacun d'eux «ce qu'un père est pour ses enfants», les exhortant, les consolant, les conjurant de «marcher d'une manière digne de Dieu» (1 Th 2.12). Dans 5.11-15, les exhortations données à tous s'adressent évidemment aussi et – en premier lieu – aux responsables: encourager, aider à grandir dans la foi, avertir ceux qui mènent une vie déréglée, réconforter ceux qui sont découragés, soutenir les faibles, veiller à ce que personne ne rende le mal pour le mal. Ce travail «un à un» évoque ce que l'on appelle aujourd'hui la «relation d'aide». Paul recommande à Timothée: «Convaincs, réprimande, encourage, avec une patience inlassable» (2 Tm 4.2). C'est là ce qu'il appelle «prendre soin de l'Église de Dieu» (1 Tm 3.5). Ailleurs, il dit: «Portez les fardeaux les uns des autres» (Ga 6.2).

2. Témoin

«Vous serez mes témoins». Cette déclaration est à la fois une promesse et un ordre. Jésus la prononce en relation avec le don de l'Esprit: «Le Saint-Esprit descendra sur vous, vous recevrez sa puissance et vous serez mes témoins» (ou: «lorsque le Saint-Esprit descendra sur vous... vous serez mes témoins» Ac 1.8). Là encore, le lien entre qualification et fonction est net: impossible d'être un véritable témoin de Jésus-Christ sans la puissance du Saint-Esprit.

Les premiers chapitres des Actes nous montrent la réalisation de cette promesse et la manière dont les apôtres se sont acquittés de cette tâche (Ac 2.4, 11, 14ss., 32; 3.6, 15; 4.8ss., 33; 5.29ss.; 10.39; 22.15...). La fonction de celui qui sera choisi pour remplacer Judas dans le cercle des Douze est précisée par Pierre: «Cet homme sera avec nous un témoin de sa résurrection» (Ac 1.22). En effet, le témoignage rendu par les apôtres à la résurrection du Christ occupe une grande place dans les sermons des Actes.

Dans ses conseils à Timothée, l'apôtre Paul fait aussi le lien entre l'Esprit de force, d'amour et de sagesse que nous avons reçu, et le témoignage à rendre à notre Seigneur (2 Tm 1.7-8). Comme tous les chrétiens, le responsable doit être «toujours prêt à défendre, avec humilité et respect, l'espérance qui est en» lui (1 Pi 3.15).

3. Intercesseur

La première chose que firent les disciples après l'ascension de Jésus fut de se réunir régulièrement «pour prier, avec quelques femmes et avec les frères de Jésus» (Ac 1.14). Lorsque les apôtres prennent conscience qu'ils

ne peuvent plus assumer toutes les tâches dans l'Église, ils délèguent certaines d'entre elles et se concentrent sur leurs fonctions prioritaires: «la prière et le ministère de l'enseignement» (Ac 6.4). Il est significatif que le ministère de la prière soit cité en premier lieu, avant l'enseignement. Dans Ac 13.2, les prophètes et les docteurs de l'Église d'Antioche «servaient le Seigneur dans leur ministère et jeûnaient» – avant de servir l'Église.

En lisant les différentes épîtres de Paul, nous trouvons toujours en premier lieu, la mention de ses prières pour ses correspondants (Ro 1.8-12; 1 Co 1.4-9; 2 Co 1.3-4; Ep 1.3...).

Personne n'est naturellement poussé à l'intercession ou même à la prière. O. Sanders avoue: «C'est un paradoxe étrange que la plupart d'entre nous aient une subtile aversion contre la prière. Nous ne nous réjouissons pas naturellement de nous approcher de Dieu. Nous savons exalter les joies, le pouvoir et la valeur de la prière. Nous affirmons qu'elle est un complément indispensable d'une vie spirituelle normale. Nous savons qu'elle nous est constamment commandée dans les Écritures – qui nous en donnent de nombreux exemples. Mais en dépit de tout cela, trop souvent, nous ne prions pas» (O. Sanders, 72 p. 75). Le doyen C.J. Vaughan disait que s'il voulait humilier quelqu'un, il lui suffirait de le questionner sur sa vie de prière.

Personnellement, j'ai été confondu par l'humble confession de notre directeur de l'Institut biblique, le célèbre évangéliste Ernest Aebi, qui m'a avoué un jour qu'il lui était plus facile de prêcher pendant trois heures que de prier pendant une heure. J'ai compris ce jour-là que la prière était une lutte – même pour des chrétiens spirituels et mûrs. «Maîtriser l'art de la prière, dit encore Sanders, comme tout autre art, demande du temps, et le temps que nous lui allouons sera la vraie mesure de l'importance qu'elle revêt pour nous» (72 p. 76). «Toute vraie prière épuise les forces vitales d'un homme. La véritable intercession est un sacrifice, un sacrifice sanglant» (J.H. Jowett). C'est bien ce qui nous est dit de notre Seigneur: «Au cours de sa vie sur terre, Jésus a présenté, avec de grands cris et des larmes, des prières et des supplications» à Dieu (Hé 5.7). Paul rend à Epaphras le témoignage qu'il «combat sans cesse pour vous dans ses prières» (Col 4.12). Le mot traduit par combattre est celui que l'apôtre emploie pour l'athlète qui court dans le stade en vue d'obtenir le prix (1 Co 9.25), ou pour le soldat qui lutte pour sa vie (1 Tm 6.12).

Heureusement, l'Esprit nous aide dans notre faiblesse (Ro 8.26-28) en nous fortifiant spirituellement et physiquement, en nous mettant à cœur de prier pour les personnes qui en ont précisément besoin au moment même, et en nous inspirant les pensées mêmes de Dieu. Lorsque l'Esprit de Dieu nous impose un sujet de prière, nous pouvons nous emparer avec foi de la promesse de 1 Jn 5.14-15 et demander à Dieu de réaliser ce qu'il nous a mis à cœur de demander. Lorsqu'on a demandé à George Müller s'il

croyait vraiment que deux hommes pour lesquels il pria depuis 50 ans se convertiraient, il a répondu: «Pensez-vous que Dieu aurait permis que je prie pour eux durant toutes ces années s'il n'avait pas l'intention de les sauver?». Tous deux se convertirent, l'un peu avant la mort de Müller, l'autre peu après.

4. Organisateur

«A cette époque-là, comme le nombre des disciples ne cessait d'augmenter, des tensions surgirent...» (Ac 6.1). Le nombre suscite des tensions à cause des personnalités diverses qui se trouvent englobées dans la masse. Ici, c'étaient deux catégories différentes de Juifs: les «Hébreux» qui étaient restés en Palestine, fidèles à la langue et la culture hébraïques, et les «Hellénistes» de culture grecque. C'est aux responsables que revient la tâche de gérer les conflits et de résoudre les problèmes. Comment les apôtres vont-ils réagir?

1. «*Les douze apôtres réunirent l'ensemble des disciples*». Dans une autocratie, l'un d'entre eux, celui qui aurait eu le rôle de chef, aurait pris les choses en mains et aurait décidé: «Voilà ce qu'il faut faire». Dans une oligarchie, les Douze auraient conféré entre eux en comité et auraient communiqué la décision à l'ensemble des disciples. Ici, les apôtres convoquent une assemblée plénière de tous les croyants.

2. «*et leur dirent*». Les Douze, sans doute par la voix de l'un d'entre eux, font à l'ensemble des disciples une proposition de solution, dont ils ont probablement parlé entre eux, mais qu'ils n'imposent pas à la collectivité, puisqu'il est dit plus loin: «Cette proposition *convint* (ou: plut) à tous les disciples»; donc, ces derniers avaient le choix et ont dû exprimer leur accord d'une manière ou d'une autre.

3. «*Il ne serait pas légitime que nous arrêtons de proclamer la Parole de Dieu pour nous occuper de la distribution des repas*». Ils motivent la proposition qu'ils vont faire à l'assemblée. Donc ils estiment celle-ci capable de juger de la nécessité et de l'opportunité d'une solution.

4. «*C'est pourquoi, frères, choisissez parmi vous sept hommes*». Ils proposent une manière de résoudre le conflit. Ce mode semble calqué sur les procédures usuelles chez les Juifs et dans le monde grec régi par des principes démocratiques: «Choisissez parmi vous», «ils élurent».

5. «*que nous chargerons de cet emploi*», «*les apôtres, après avoir prié* (pour les hommes choisis) *leur imposèrent les mains*». La délégation officielle et l'institution dans la charge fait partie des fonctions des responsables.

Dans Ac 14.23, nous lisons que, dans chaque Église, Paul et Barnabas «firent élire des responsables, à main levée, et, en priant et en jeûnant, ils les confièrent au Seigneur en qui ils avaient cru». En effet, dans ce passage, comme dans 2 Co 8.19, c'est le mot *cheirotoneō* qui est employé; il

«signifie voter ou élire à main levée comme cela se faisait régulièrement dans l'assemblée athénienne» (J.A. Packer).¹ Dans 2 Co 8.19, ce mot est employé pour le choix du frère qui devait accompagner Tite afin de recueillir à Corinthe la collecte pour les chrétiens de Jérusalem.

L'organisation de l'Église fait partie des tâches importantes confiées à ses responsables. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.²

5. Formateur

L'exemple le plus valable d'un chef formateur est celui de Jésus avec ses disciples. Dans un volume de 552 pages, A.B. Bruce a analysé ses méthodes de formation (*The Training of the Twelve* Glasgow 1871). R.E. Coleman a repris le sujet en 1963 dans *The Master Plan of Evangelism*. Chua Wee Hian résume leurs études en 10 points:

1. *Jésus a appelé et choisi ses disciples.* Il n'a pas attendu que des volontaires se présentent, c'est lui qui a pris l'initiative, après avoir pris passablement de temps pour les observer dans différentes situations et pour prier pour ce choix (Lc 6. 12-16). «Comme lui, nous avons à prendre l'initiative en repérant et en recrutant des collaborateurs... en estimant leurs potentialités» (Chua Wee Hian, 87 p. 74).

2. *Il a passé du temps avec eux.* «Il en choisit douze pour qu'ils soient avec lui» (Mc 3.14). «Il voulait qu'ils soient avec lui pour vivre, voyager et travailler ensemble. Leur équipement spirituel était son objectif premier» (*Ibid.* p. 75). «Il les a fréquemment pris avec lui pour une retraite dans quelque région montagneuse où il était relativement inconnu, évitant autant que possible toute publicité. C'est ainsi qu'ils sont allés dans la région de Tyr et de Sidon (Mc 7.24; Mt 15.21), aux frontières de la Décapole (Mc 7.31) et dans la région de Dalmanutha, au sud-est de la Galilée (Mc 8.10), dans les villages de Césarée de Philippe au nord-est (Mc 8.27)... Plus tard, il a passé plusieurs mois avec ses disciples en Pérée, à l'est du Jourdain (Lc 13.22-19.28; Jn 10.40-11.54; Mt 19.1-20.34; Mc 10.1-53). Lorsque l'opposition grandit, Jésus 'ne se déplaçait plus ouvertement parmi les Juifs, mais se retira dans une contrée proche du désert, dans une ville appelée Ephraïm. Il y passa quelque temps avec ses disciples' (Jn 11.54). Quand finalement le temps vint pour lui de se rendre à Jérusalem, il 'prit les Douze à part' du reste de ses disciples et s'engagea lentement sur le chemin de la Ville (Mt 20.17; cf. Mc 10.32)» (Coleman, 63 p. 41).

3. *Il les enseigne.* L'expérience spirituelle, si valable qu'elle fut, ne devait pas constituer leur fondement. C'est pourquoi, Jésus a pris soin de les

¹ *Dictionary of New Testament Theology* Vol. 1 p. 478; cf. C. Brown *Ibid.* vol. 2 p. 150. Voir A. Kuen *Ministères dans l'Eglise* pp. 120-124.

² Ce sujet est traité plus en détail dans A. Kuen: *L'organisation de l'Église* (Ed. Emmaüs).

enseigner. Souvent, il a complété l'enseignement donné à la foule des disciples et des «suiveurs». «Avez-vous compris ces choses» leur demandait-il après avoir raconté une parabole à tous (Mt 13.51). Ses discours dans la chambre haute leur étaient réservés (Jn 13-17). Après sa résurrection, il leur transmet ses dernières instructions. Il est important de donner un enseignement systématique aux futurs *leaders* confiés à notre formation.

4. *Il s'est révélé à eux* comme le Messie (Mt 16.17) venu pour souffrir et mourir (v. 21). Il prit avec lui trois disciples sur la montagne de la transfiguration où ils ont pu entendre la voix de Dieu témoignant: «Celui-ci est mon Fils bien-aimé qui fait toute ma joie. Écoutez-le» (Mt 17.1-8). Dans la chambre haute, il s'est présenté comme «le chemin, la vérité et la vie», sans lequel personne ne peut venir au Père (Jn 14.6), celui qui est le parfait reflet du Père (v. 9). Dans notre programme de formation, il est essentiel de faire connaître toujours mieux la grandeur de Dieu et de Jésus.

5. *Il leur a confié des tâches précises.* Lors de la multiplication des pains, ce sont les disciples qui devaient faire asseoir les gens par rangées (Mc 6.39) et, après le repas, ramasser les morceaux (v. 43). Après plusieurs mois de formation, Jésus les a envoyés en mission avec des instructions précises dans une aire bien délimitée (Mt 10.5-20). Nous serons bien avisés si nous lançons les futurs *leaders* dans des expériences «contrôlées» en leur donnant des instructions claires et suffisantes.

6. *Il a évalué leur travail.* Après la mission des Douze, ils se sont rassemblés autour de Jésus et lui ont rapporté «tout ce qu'ils avaient fait et enseigné» (Mc 6.30). La même évaluation eut lieu après la mission des soixante-dix (Lc 10.1). Nous oublions souvent cet aspect important de la formation: l'évaluation, qui nous aiderait à améliorer notre ministère.

7. *Il les a repris* pour leur manque de foi (Mc 4.40; Lc 8.25), leur incompréhension (Mt 16.23), leur esprit vindicatif (Lc 9.55). Il a repris Pierre lorsque celui-ci voulait le défendre par l'épée (Lc 22.51). Il a ainsi appris à ses disciples, par l'exemple, à reprendre le frère lorsqu'il a péché (Lc 17.3). Car la répréhension fraternelle est une preuve d'amour (Ap 3.19) dont nous ne devrions pas priver ceux qui nous sont confiés.

8. *Il a prié pour eux.* Il a remercié le Père de leur avoir révélé la vérité (Mt 11.25-27), il le pria de les garder au moment de la tentation (Lc 22.32). Dans la prière sacerdotale, il a demandé que Dieu les protège (Jn 17.11-12), les sanctifie (v. 17), les unisse (vv. 11, 21, 22), leur révèle sa gloire et fasse croître leur connaissance de Dieu (vv. 24, 26). Ceux qui sont confiés à notre formation doivent avoir une place spéciale dans notre prière d'intercession.

9. *Il leur a confié une mission.* Avant de retourner auprès du Père, il les a envoyés dans toutes les nations pour faire des disciples, baptiser ceux qui le sont devenus et leur enseigner tout ce qu'il leur avait commandé

(Mt 28.18-20). Cet ordre de mission est toujours en vigueur. Il devrait constituer le cadre de notre objectif de formation des futurs *leaders*. Nous n'avons pas seulement à former des responsables pour notre Église locale. Si plusieurs d'entre ceux que nous avons formés s'engagent dans un travail pionnier au loin, ils répondent aux dernières volontés de Jésus.

10. *Il les a laissés*. Trois années de formation étaient certes insuffisantes pour la tâche immense qu'il leur a assignée, mais il a fait confiance au Saint-Esprit pour compléter leur formation et leur enseigner tout ce dont ils auraient besoin dans les diverses circonstances qui les attendaient. Nous avons à en tirer également une leçon: «Il n'est pas conseillé à un *leader* bien établi de demeurer trop longtemps dans une position de responsabilité. Les gens risquent de devenir trop dépendants de lui et il peut inconsciemment restreindre l'oeuvre de Dieu» (Chua Wee Hian, 87 p. 90).

Les apôtres ont suivi l'exemple de Jésus. Lors de leur premier voyage missionnaire, Paul et Barnabas ont pris avec eux Jean-Marc qui «les secondait» (Ac 13.5). Lorsque les deux apôtres se sont séparés (Ac 15.39), Barnabas emmena Marc avec lui et «Paul, de son côté, choisit Silas et partit avec lui» (v. 40). «Paul se rendit à Derbe puis à Lystre. Il y trouva un disciple nommé Timothée. Sa mère était une croyante d'origine juive et son père était Grec. Les frères de Lystre et d'Iconium disaient beaucoup de bien de lui. Paul désira le prendre avec lui. Il l'emmena donc» (16.1-3). Dans Ac 20.4, nous trouvons sept jeunes chrétiens qui accompagnent l'apôtre dans son voyage missionnaire et qui étaient formés à ses côtés. C'est probablement à eux qu'il destinait en premier lieu l'enseignement chrétien systématique qu'il donnait aux chrétiens chaque fois qu'il en avait l'occasion (voir Ac 19.9-10). Ils bénéficiaient ainsi de centaines d'heures d'initiation à l'Écriture et aux doctrines chrétiennes en même temps que de la formation pratique au ministère.

Eux-mêmes devaient transmettre cet enseignement à d'autres: «L'enseignement que tu as reçu de moi en présence de nombreux témoins, transmets-le à des hommes dignes de confiance qui seront capables à leur tour d'en instruire d'autres» (2 Tm 2.2). Cet ordre s'adresse à tous les responsables, quel que soit leur secteur d'activité, car aucun de nous n'est éternel ou ne peut même garantir qu'il sera encore là et disponible pour son ministère dans un temps donné. D'autre part, si nous voulons que l'oeuvre se développe, il faut davantage de chrétiens qui s'engagent activement dans le service. D'ailleurs, l'exemple des Églises qui grandissent nous montre qu'elles doivent leur croissance essentiellement à la multiplication des serviteurs consacrés et formés.¹

¹ Voir en particulier: J.W. et K.L. Hurston: *Caught in the Web*; Ed. allemande *Dein platz in der Gemeinde* (Karlsruhe, Missionswerk Der Weg zur Freude 1978) pp. 23-64.

La fonction essentielle des ministères principaux dans l'Église (apôtre prophète, évangéliste, pasteur-docteur) est la formation de tous les membres pour «qu'ils soient rendus aptes à accomplir leur service en vue de la construction du corps du Christ» (Ep 4.12). Le responsable est donc avant tout un formateur. Choisir et former des successeurs doit être une de ses préoccupations fondamentales.

«On pourrait définir le *leadership* comme étant la capacité de reconnaître les dons spéciaux et les limites des autres, combinée avec la capacité d'établir chacun dans la fonction où il pourra donner son maximum» (O. Sanders, 72 p. 127). O. Sanders consacre deux chapitres de son livre au remplacement et à la «reproduction» des *leaders*. Se fondant sur 2 Tm 2.2, il dit que la responsabilité d'un *leader* spirituel est de «consacrer du temps à former de jeunes hommes pour lui succéder et éventuellement même pour le supplanter» (p. 137), et il donne l'exemple de Barnabas dont la stature spirituelle apparaît dans le fait qu'il était entièrement libre de toute jalousie lorsque son brillant protégé l'a dépassé et qu'il est devenu le chef de leur équipe. Le *leader* doit donc donner à ceux qui travaillent sous ses ordres suffisamment de liberté d'action pour qu'ils puissent exercer pleinement tous leurs dons. La marque du *leader* vraiment spirituel, c'est qu'il se rend «dispensable». «Beaucoup de ceux qui ont exercé une grande influence sont tombés dans la tentation de se croire irremplaçables et de penser qu'ils rendront le meilleur service à leur oeuvre en ne quittant pas leur fonction. Ils se cramponnent à leur autorité alors qu'ils devraient l'avoir depuis longtemps transmise à des hommes plus jeunes. Dans aucune sphère, cette tendance désastreuse ne prévaut autant que dans l'oeuvre de Dieu. Les progrès sont bloqués pendant des années par des hommes bien-pensants – mais âgés – qui refusent de céder leur place et insistent pour garder les rênes dans leurs mains faiblissantes... Malheureusement, des personnes bien intentionnées encouragent ces hommes dans le mythe de leur 'indispensabilité', et plus nous avançons en âge, moins nous sommes capables d'apprécier objectivement notre propre contribution» (O. Sanders, 72 p. 148).

Le choix des personnes à former: La première fois où les apôtres sont adjoints des collaborateurs, ils ont demandé à l'ensemble des disciples «Choisissez parmi vous sept hommes...». Les chrétiens avaient donc à exercer leur discernement en jugeant leurs frères («parmi vous») à l'égalon des trois critères que les apôtres leur ont donnés : 1. des hommes réputés dignes de confiance, 2. remplis du St-Esprit, 3. remplis de sagesse. Ces trois critères concernaient donc les qualifications morales et spirituelles et la compétence pour l'office qui devait leur être confié (la distribution de secours aux veuves dans une situation de conflit). Ac 14.23 présuppose la même démarche de la part des membres de ces Églises de Galatie qui devaient nommer des responsables.

En parlant de la nécessité de transmettre le dépôt sacré de la foi à des successeurs, Paul donne aussi à Timothée deux critères dont l'un se rapporte aux qualifications spirituelles et morales: «des hommes dignes de confiance», et l'autre à leur compétence «pédagogique»: «qui soient capables de transmettre (l'enseignement) à d'autres».

Jésus a énoncé le principe: «Un bon arbre porte de bons fruits, un mauvais arbre porte de mauvais fruits... Ainsi donc, c'est à leurs fruits que vous les reconnaîtrez» (Mat 7.17-20). Il parlait des vrais et des faux serviteurs de Dieu. Dans le passage parallèle de Lc 6. 43-45, il est question de tirer «le bien du bon trésor de son coeur...», puis Jésus ajoute: «Ce qu'on dit vient de ce qui remplit le coeur». On peut rapporter ce passage aux paroles que prononcent ceux avec lesquels nous vivons et qui peuvent nous servir de critères pour le choix des collaborateurs.

«Examinez toutes choses et retenez ce qui est bon» (1 Th. 5.19-21). Le conseil se rapporte en premier lieu aux prophéties, mais contient un principe applicable à bien d'autres domaines. Dans la question considérée, on pourrait le traduire par: «Examinez *tous* et retenez *ceux* qui sont bons» (bons pour le ministère en question). Puisque tous les membres du corps ont reçu au moins une «manifestation de l'Esprit en vue du bien commun» (1 Co 12.7), il n'y a pas de membre inutile. «L'oeil ne saurait dire à la main: 'Je n'ai pas besoin de toi', ni la tête aux pieds: 'Je peux très bien me passer de vous'» (v. 21).

«Que chacun regarde les qualités des autres» (Ph. 2.4) peut aussi nous servir de guide pour trouver des collaborateurs. Ce sont effectivement les qualités (spirituelles et morales) et les points forts de nos frères et soeurs qui peuvent nous orienter vers le ministère que Dieu désire leur confier.

Paul demande à Timothée de ne pas laisser «en friche» le don qui lui a été conféré par grâce. Si chacun a reçu un «don de grâce» (charisme), beaucoup de ces dons sont malheureusement laissés en friche – comme une bonne terre cultivable non exploitée.

Dans les deux passages classiques relatifs au choix des responsables et de leurs assistants (1 Tm 3 et Tt 1), le principe du choix est bien souligné: «Il faut toutefois que le dirigeant soit...» (1 Tm 3.2). Suivent les conditions à remplir, qui servent d'autant de critères. «Chacun d'eux doit être...» (Tt 1.6).

Les critères de sélection

D'après les différents passages examinés dans les premiers chapitres, les qualifications spirituelles et morales sont nettement les plus importantes pour tout ministère chrétien, les compétences «professionnelles» relatives au service à accomplir sont d'importance seconde, quoique non négligeable.

Dans *The Dynamic of Discipleship Training*¹ Garry Kuhne prend comme verset-guide 2 Ti 2.2 en creusant les deux critères donnés par l'apôtre: fidèles – capables.

Comment trouver des hommes *fidèles*? En se reportant à la parole de Jésus «Celui qui est fidèle dans les moindres choses le sera aussi dans les grandes» (Lc 16.10), il donne une liste de «petites choses» dans lesquelles on peut éprouver la fidélité de quelqu'un.

La *capacité* est fonction des dons (naturels ou «spirituels») et de ce qu'on en a fait, c.-à-d., si on les a cultivés ou laissés «en friche».

Pour faire apparaître les capacités des uns et des autres, il faut créer des occasions de les mettre en oeuvre telles que John W. Baigent le propose. Dans un séminaire de la 1ère Consultation des Assemblées d'Europe, il a parlé des moyens de «discerner et de former des successeurs». Il disait: «Dans la vie de l'Église locale, il est important que l'on prenne en considération, non seulement les besoins actuels, mais aussi les besoins futurs. L'Église qui manque à son devoir et ne prépare pas la jeune génération à accepter et à exercer responsabilités et direction en son sein va au-devant du dépérissement et de la mort».

Tous les chrétiens possèdent des capacités naturelles et des dons spirituels accordés pour l'édification de l'Église. Les responsables ont à découvrir et à développer les deux chez les membres de leur Église. Pour cela J. Baigent recommande de créer des occasions et des structures «ouvertes» où «tous (y compris les femmes) sont libres de participer de façon audible – et encouragés à le faire – et où il n'y a aucune restriction quant au genre de contribution apportée (cf. 1 Co 14.26) – pour autant, bien sûr, que ces contributions soient édifiantes et en accord avec les lignes directrices de l'Écriture (par ex. 1 Co 14.27-35; 1 Tm 2.8-15)». Dans de telles rencontres, les dons des uns et des autres peuvent se manifester et être évalués par la suite dans des réunions de responsables.

On pourra aussi demander à différentes personnes «de présider un rencontre, de conduire dans la prière, de faire les annonces, de lire les textes bibliques, d'en faire de courts commentaires, de donner un témoignage, de résumer un livre, de chanter un solo, etc. Les anciens devraient donner à chacun l'occasion de participer activement, encourager les gens

¹ Garry W. Kuhne: *The Dynamics of Discipleship Training* Grand-Rapids, Zondervan, 1979. Voir surtout pp. 20 ss.: *Finding Faithful Men* (Trouver des hommes fidèles) pp. 23ss.: *Criteria for Faithful Men* (critères pour des hommes fidèles): 1. Une faim de Parole de Dieu. 2. Une soif de vie sainte. 3. Un désir de mieux connaître Dieu. 4. Une consécration fondamentale à la souveraineté du Christ. 5. Le désir d'être utilisé par Dieu. 6. L'amour des autres. Les qualités de celui qui forme d'autres: pp. 33-59. Former un disciple discipliné: pp. 61-81. Former un disciple ayant du discernement: pp. 83-97. Former un disciple organisé: pp. 97-115. Former un disciple aimant la Parole: pp. 115-143. Voir aussi du même auteur (même éditeur, 1976): *The Dynamics of Personal Follow-up* (surtout pp. 139 ss.).

essayer (en veillant à ne pas prendre un 'non' pour une réponse définitive), à moins qu'il soit évident pour tous que la personne concernée n'a pas de don pour cette tâche particulière. Ceux qui apportent ainsi une contribution devraient être aidés par les anciens à faire une appréciation honnête de leur contribution, à la lumière de ce qu'en disent les autres». Les groupes de maison, les rencontres spéciales, sorties d'Église, etc. sont de bonnes occasions pour «lancer» des personnes non habituées dans ces activités.

Il ne faut pas avoir peur de confier à des jeunes des tâches qui dépassent un peu leurs capacités actuelles. En parlant de la manière dont Paul a formé Timothée, O. Sanders dit qu'il «n'a pas hésité de lui assigner des tâches dépassant ses forces. Sinon comment un jeune homme peut-il développer de plus grandes capacités s'il ne se mesure pas à des tâches qui sollicitent ses forces jusqu'à l'extrême?» (72 p. 139).

J. Baigent suggère aussi de distribuer à chaque membre une liste exhaustive des dons en deux exemplaires. Sur l'une, les gens marqueraient les dons qu'ils croient avoir, sur l'autre, ils inscriraient les noms de ceux qui, d'après eux, ont des dons particuliers.

Ceux qui ont été discernés comme possédant des dons utilisables dans l'Église devront ensuite être formés soit dans l'Église locale, aux côtés d'un ancien, soit dans un institut de formation, soit par l'une ou l'autre méthode d'enseignement décentralisé.¹

Puisque chaque chrétien est appelé à servir dans l'Église, chacun a besoin d'être formé pour son service. Le programme d'une telle formation va des connaissances générales que tout chrétien devrait avoir à des compétences techniques spécifiques au service envisagé. Parmi les connaissances générales, la Bible, les doctrines fondamentales, la controverse avec différentes sectes répandues dans la région, un peu d'histoire de l'Église... devraient occuper une place de choix, car chaque collaborateur peut être appelé à «rendre compte de l'espérance» qui est en lui, soit à ceux qui travaillent avec lui, soit à des «gens du dehors» avec lesquels son travail le mettra en contact. Les responsables de l'Église ne sont pas les seuls susceptibles de donner l'enseignement dans ces cours de formation. Selon la matière, d'autres membres de l'Église seront tout aussi qualifiés, sinon plus, pour initier leurs frères et soeurs à certains aspects particuliers du service chrétien.

¹ Voir A. Kuen *Se former* (Ed. Emmaüs).

CHAPITRE 7

ENSEMBLE

La collaboration entre serviteurs de Dieu

Ensemble, nous pouvons chanter,

Ensemble, nous pouvons prier,

et, ensemble, nous pouvons délibérer, discuter, décider.

Nous sommes différents

L'image la plus fréquente de l'Église est celle d'un corps dont la caractéristique principale est l'unité dans la diversité (Ro 12.4-6). «Le corps a plusieurs (ou de nombreux) membres (ou organes)» (1 Co 12.12). Les organes principaux du corps sont aussi plusieurs: le cerveau, le cervelet, le cœur. Il en est de même de la direction de l'Église: c'est à un groupe d'hommes, collectivement responsables, que Dieu a confié la direction du corps du Christ: *aux* anciens et *aux* diacres. Ils doivent vivre ensemble ce qu'ils prêchent aux autres. Comment pourraient-ils demander aux membres: «Aimez-vous les uns les autres, accueillez-vous, honorez-vous, supportez-vous mutuellement» s'ils n'en sont pas capables entre eux?

Mais vivre et collaborer avec d'autres n'a jamais été facile. C'est que l'autre... est *autre* que moi – et nous sommes tous les deux pécheurs. On connaît la phrase de Sartre qu'il illustre dans *Huis clos*: «L'enfer, c'est les autres». Dans *L'autobus du ciel*, C.S. Lewis dépeint aussi l'enfer comme une immense cité dans laquelle les habitants ne peuvent pas vivre les uns avec les autres parce qu'ils sont restés ce qu'ils étaient sur la terre.

D'où proviennent les difficultés entre collaborateurs? Elles proviennent *essentiellement de nos diversités* et de la manière dont nous y réagissons.

Nous avons des tempéraments et des caractères différents (extravertis ou introvertis, à réactions primaires ou secondaires, nous sommes empathiques, travaillomanes, rebelles, persévérants, promoteurs ou rêveurs¹, à prédominance affective ou volontaire...). Ces différences causent des difficultés de compréhension et de collaboration. De plus, nous avons des dons différents et des fonctions diverses dans le corps du Christ.

Cependant, les difficultés ne proviennent pas des différences elles-mêmes. Dieu nous a créés différents, donc les différences sont bonnes et ne

¹ Selon la *Process Communication*; Voir G. Collington *Comment leur dire?* InterEditions Paris 1994.

peuvent pas en elles-mêmes être causes de conflits. Les problèmes naissent de la manière dont nous réagissons devant elles. Au lieu de voir ce qui est différent en l'autre comme voulu de Dieu, nous le considérons comme une faiblesse ou un défaut.

Pierre van Woerden a illustré de manière très pittoresque ces réactions en partant de l'image du corps de 1 Co 12. Un jour, l'oeil a reçu de la part de l'oreille la lettre suivante: «Mon cher oeil, nous n'avons vraiment rien de commun: tu ne comprends rien à la musique, tu ne parles jamais que de visions, de choses que tu as lues ou vues quelque part. J'ai pris la décision de me séparer de toi et de créer une Église composée uniquement de gens qui me comprennent parce qu'ils sont comme moi». Qu'a répondu l'oeil? «Ma chère oreille, ta lettre m'a vraiment fait plaisir, car j'avais exactement la même impression en ce qui te concerne et la même intention. A présent, nous allons créer une Église qui ne comprenne que des yeux». Mais l'apôtre Paul aurait répondu aux deux: «Si tout le corps était un oeil, comment ce corps entendrait-il? Et si tout le corps se réduisait à une oreille, où serait l'odorat?» (1 Co 12.17).

Pierre, Paul, Matthieu, Marc, Luc, Jean, Jacques et Jude étaient tous différents. Le Seigneur les a utilisés *avec* leurs différences pour nous donner le Nouveau Testament, et il a respecté leurs différences qui se reflètent dans la forme de leur pensée, dans le style et la structure de leurs écrits. «L'orgue de Dieu a beaucoup de registres». Aimer l'autre, c'est lui donner la liberté d'être lui-même. «Be you» disait partout en Grèce une grande affiche publicitaire (pour une marque de cigarettes!). Mais comment être soi-même si l'on sent que l'autre vous juge dès que l'on se montre différent de lui? Jésus nous donne la règle qui devrait nous guider dans toutes nos relations avec nos collaborateurs: «Faites pour les autres tout ce que vous voudriez qu'ils fassent pour vous» (Mt 7.12).

Accepter l'autre tel qu'il est n'est pas seulement une condescendance de ma part, une faveur que je lui fais: c'est une nécessité pour mon propre progrès. J'ai besoin de me confronter à des personnalités différentes pour développer et affiner ma propre personnalité. Chr. Blumhardt disait que «la lumière de Dieu vient à nous sous la forme de personnes», et le philosophe Martin Buber: «Tout ce qui est essentiel dans la vie est rencontre». Paul Deitenbeck rappelle une «parole de sagesse des pères en la foi»: «Dieu veille à ce que les personnes dont nous avons besoin apparaissent au bon moment dans notre vie». Et il ajoute: «La foi sait que j'ai besoin du frère à côté de moi, aussi de celui qui est pénible, sinon Dieu ne me l'aurait pas donné et n'aurait pas attendu de moi que je le supporte. Personne ne travaille *par hasard* à nos côtés et dans notre environnement. C'est la providence de Dieu qui a soigneusement conçu et disposé tous les éléments de l'échiquier en vue de notre bien. Nous pensons souvent: si un tel n'était pas là, notre collaboration serait si harmonieuse et nous pour-

rions travailler sans frottements. Mais la foi dit oui à la manière dont Dieu nous conduit» (61 pp. 31-32).

E.A. Cheek fait à propos des relations dans une entreprise des réflexions souvent transposables aux relations de collaboration dans l'Église: «Des relations de travail ne sont pas nécessairement les mêmes que des relations amicales. Vous choisissez vos amis parmi toutes les personnes que vous rencontrez, attiré vers eux peut-être par la similitude de vos goûts et de ce que vous n'aimez pas, ou par d'autres affinités entre vous. Au travail, cependant, il y a peu de chances que vous ayez le choix... Vous vous trouvez immergé et imbriqué dans un salmigondis de personnalités que vous n'avez pas choisies et il serait tout à fait irréaliste de vous attendre à ce que tous vous aiment ou que vous les aimiez tous – sans parler d'établir des relations amicales avec tous. Néanmoins, il vous faut aller de l'avant suffisamment bien pour que vous puissiez tous travailler ensemble. Ce n'est pas facile; c'est même parfois extrêmement difficile, mais c'est quelque chose que vous avez à apprendre» (73 p. 35).

Frédéric Flattich, un pasteur souabe réputé pour son originalité, disait un jour à sa femme: «Puisque je t'ai, c'est que je devais t'avoir. Et puisque je dois t'avoir, je veux t'aimer». Ce n'était peut-être pas très flatteur pour la femme, mais c'était en tout cas empreint d'une grande sagesse et, si la femme était de caractère difficile, comme cette parole le laisse présumer, cette attitude était certainement préférable à la facilité avec laquelle on envisage aujourd'hui la séparation dès que l'accord n'est plus satisfaisant. Pourquoi Dieu aurait-il besoin de nous commander: «Maris, aimez chacun votre femme» si l'amour était toujours un sentiment spontané et n'exigeait jamais un acte volontaire.

La même disposition devrait commander nos relations avec nos collaborateurs difficiles: ils nous sont nécessaires – sinon pour l'avancement de l'oeuvre commune, du moins pour celle de notre sanctification. Et s'il s'agit de chrétiens, ils ont peut-être à nous apporter une note indispensable à notre image de la personne du Christ. P. Deitenbeck dit encore: «Chaque rencontre nous fournit une petite pierre pour reconstituer la mosaïque de l'image du Christ» (61 p. 46). Peut-être notre représentation du Christ est-elle trop étriquée et trop calquée sur notre propre personnalité pour être complète et vraie.

Pour des relations harmonieuses entre collaborateurs

Dans *Managing your Time*, M.M. Feinberg donne une série de conseils destinés à mettre de l'huile dans les relations entre collaborateurs d'une même oeuvre. Ils s'adressent surtout au responsable dans ses rapports avec ses subordonnés. Ils commencent par un certain nombre de «ne jamais»:

1. Ne dépréciez jamais vos subordonnés – cela détruirait leur sentiment de valeur et leur initiative.

2. Ne critiquez jamais un subordonné en présence d'autres (une tentative caractéristique des moments de pression – cela coupe les relations).

3. Ne manquez jamais de donner à vos subordonnés votre attention sans partage.

4. Ne semblez jamais préoccupé par vos propres intérêts.

5. N'ayez pas de favoris (cela ruine rapidement la morale d'un groupe).

6. Ne manquez jamais une occasion d'aider vos subordonnés à croître.

7. Ne soyez jamais insensible aux petits détails (qui peuvent être très importants pour l'autre).

8. N'embarrassez jamais des collaborateurs faibles.

9. Ne tergiversez jamais en prenant une décision (l'indécision des dirigeants engendre le manque de confiance et l'hésitation à travers toute l'organisation).

Puis Feinberg propose 17 moyens de montrer que l'on se soucie du bien de ses collaborateurs et que l'on est sensible à leurs besoins. Parmi eux, relevons:

- Exprimez vos félicitations lorsqu'elles sont appropriées.
- Gardez vos collaborateurs informés des changements qui peuvent les concerner.
- Considérez les personnes comme des fins et non comme des moyens.
- Faites un détour de votre chemin pour aider un collaborateur.
- Assumez votre responsabilité dans ce qu'ils font.
- Rendez-les indépendants en relâchant graduellement les rênes de votre supervision. Encouragez une pensée et des initiatives personnelles.
- Donnez l'exemple de l'application au travail.
- Que vos relations soient empreintes de tact et de courtoisie.
- Soyez prêt à apprendre des autres. Accueillez positivement les nouvelles idées, même si vous savez qu'elles ne seront pas applicables. Cela encouragera une pensée créatrice qui pourra engendrer des idées intéressantes dans l'avenir.
- Manifestez votre confiance (dans l'organisation, dans vos projets, dans vos collaborateurs, dans leur travail, leur compétence...).
- Laissez chacun exprimer librement ses pensées. Laissez vos subordonnés compétents essayer de nouvelles méthodes: les résultats importent plus que les méthodes.

- Déléguez, déléguez, déléguez autant que vous pouvez si vos collaborateurs sont compétents et ambitieux.

- Encouragez l'ingéniosité. Le moindre collaborateur peut avoir une idée ingénieuse et précieuse. Lancez des défis pour améliorer vos méthodes et vos procédés.¹

«Si nous trouvons difficile de travailler avec un autre responsable, commençons par prier, demandons à Dieu de sonder notre coeur et nos attitudes (Ps 139.23-24). Quelquefois le problème est de notre côté; nous avons une vue trop négative des autres. Cela est particulièrement le cas lorsque nous sommes fatigués ou déprimés. Nous avons d'abord besoin de nous mettre en règle avec Dieu. Toutefois, si nous avons cherché à identifier le problème qui affecte notre relation avec un autre responsable et qu'il semble que la faute soit de son côté, que faire? Nous n'avons pas à le mettre simplement de côté ni à entretenir un ressentiment envers lui. Nous devons, au contraire, dire 'la vérité dans l'amour' (Ep 4.15). Pour certains d'entre nous, cela signifie se rendre vulnérable, car en le faisant, nous nous exposons nous-mêmes aux critiques et peut-être au rejet des autres. Mais un *leadership* dans l'amour cherche toujours à éliminer les obstacles à la communication et aux relations» (Chua Wee Hian, 87 p. 175).

Le leadership de style jazz

Dans un éditorial intitulé «Leaders, Spirituals and Blues»,² Richard J. Mouw, président de l'Université Fuller aux Etats-Unis, dit que les musiciens d'un orchestre de jazz peuvent nous apprendre des vérités importantes sur le style du *leadership*. Ils ne se fient pas simplement à une partition. Leur performance musicale comporte une part de créativité. Les membres d'un bon *jazz-band* nous donnent un modèle très valable de coopération. Le *leader* du groupe, par exemple, est entièrement dépendant des autres musiciens. Cette «interdépendance créative» des musiciens d'un groupe de jazz a inspiré à Max De Pree le titre d'un des meilleurs livres sur le *leadership*: *Leadership Jazz*.

Le style du jazz a été modelé par un certain nombre de styles musicaux antérieurs - comme les spirituals et les blues. Mais ces deux styles sont très différents dans leur inspiration. Les blues, qui sont des «spirituals sans la foi», se complaisent dans la mélancolie engendrée par la solitude: «Je n'ai personne à qui parler de mes problèmes»; alors que le spiritual dit: «Nul ne connaît mon trouble secret; nul ne le sait *sauf Jésus*». «Dans notre *leadership jazz*, nous devons décider si nous voulons nous laisser guider par le cynisme (des blues) ou la foi (des spirituals). Ou bien, nous ne nous

¹ M.M. Feinberg *Effective Psychology for Managers* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall 1965).

² Fuller Focus Spring 1997 p. 3.

sentons responsables devant personne au-delà des réalités humaines, ou bien Dieu sera le centre de toutes choses. Le *leadership* humain tel que le comprend l'Écriture, implique toujours le fait de suivre Jésus. Nous ne pouvons pas diriger les autres si nous ne sommes pas nous-mêmes dirigés par Dieu. Nous ne pouvons pas *manager* les autres si nous ne permettons pas à Dieu de nous *manager*. Le récit de la création et de la chute des trois premiers chapitres de la Genèse est essentiellement le rapport du passage du spirituel au blues. Dieu nous a créés pour exercer la souveraineté sous sa souveraineté suprême. Le serpent a convaincu nos premiers parents qu'ils pourraient occuper le trône suprême dans l'univers sans être responsables devant leur Créateur: 'Vous serez comme des dieux'. Nous vivons en un temps où les *leaders* chantent plus souvent des blues que des spirituals»

E.A. Cheek évoque aussi quelques règles régissant les relations entre collaborateurs d'une entreprise – qu'il n'est pas inutile de rappeler à des chrétiens qui travaillent ensemble au sein d'une Église. Il suppose le cadre de supérieurs et subordonnés en rappelant la parole de Paul: «Les croyants qui sont esclaves doivent considérer que leurs maîtres ont droit à tout leur respect (à tout honneur)» (1 Tm 6.1). Bien sûr, dans une Église ou une oeuvre chrétienne, il n'est pas question de «maîtres» et encore moins d'esclaves. Mais pour que les relations de collaboration soient harmonieuses, il n'est pas inutile de respecter les règles qui ont fait leurs preuves dans le monde des affaires.

1. Si votre supérieur vous donne une instruction avec laquelle vous n'êtes pas d'accord, dites-le lui – et à personne d'autre. Si, en dépit de vos arguments, il insiste pour que ses instructions soient observées, conformez-vous-y de bon coeur et exécutez-les de votre mieux (Col 3.22-23; Ph 2.14; Hé 13.17).

2. Ne le critiquez pas devant d'autres et n'acceptez pas leurs critiques. Souvenez-vous de Lc 12.3: «Tout ce que vous aurez dit en secret sera entendu ouvertement en plein jour, et tout ce que vous aurez chuchoté dans le creux de l'oreille, derrière des portes bien closes, sera crié du haut des toits en terrasses» (cf. Lc 6.31; Ro 16.17; 1 Tm 5.19).

3. N'agissez pas d'après les instructions de quelqu'un d'autre sans en référer à votre supérieur – c'est une question de loyauté (Mt 6.24).

4. N'essayez pas de le court-circuiter – vous seriez sûrement perdant dans l'affaire (Pv 25.19).

5. Ne donnez jamais une information à quelqu'un d'un autre département ou à un autre supérieur sans la donner aussi au vôtre (Lc 16.10). (D'après E.A. Cheek, 73 pp. 48-50).

Question: De tous ces principes, lequel dois-je développer en priorité en ce moment?

Conseil d'administration et comités

Les anglophones font une différence entre le *board* (conseil d'administration) et les *committees* (comités). En principe, un *comité* est un groupe adjoint au conseil, il étudie les questions qui lui sont soumises, les discute, évalue les différentes solutions et fait des recommandations. Le *conseil* décide d'une politique, qui sera mise en oeuvre par la suite par les administrateurs. Dans une Église, le *board* serait le *conseil* des anciens, le *comité*, la réunion des responsables de différents secteurs d'activité, ou la réunion des anciens et des diacres, ou un comité *ad hoc* nommé pour étudier une question particulière (appelé souvent: commission).

Le *comité* d'une Église est constitué des anciens, des diacres et éventuellement des responsables de différents secteurs. Quelles sont les fonctions d'un tel comité? K. Gangel répond: 1. Le comité *détermine la politique de l'Église*, c'est-à-dire ses objectifs et ses buts, l'engagement de personnel, le planning à long terme, etc... 2. Le comité *met la politique en oeuvre*; du moins, il met la mise en oeuvre sur les rails et en reste responsable. 3. Il *donne des conseils* pour cette mise en oeuvre. 4. Il *assume la responsabilité légale* de sa politique; ses membres ou ses représentants signent les documents légaux et assument la responsabilité du bon fonctionnement de l'organisation. En cas de difficulté, ce sont eux qui devront répondre devant les tribunaux (on l'a vu avec l'affaire du Temple solaire).

Les fonctions du président du comité

K. Gangel résume les fonctions du président du comité en six points:

1. *Planifier*. C'est lui qui est responsable de structurer les réunions du comité et de rassembler toutes les informations nécessaires à son bon fonctionnement, il dresse l'ordre du jour (en liaison avec le secrétaire).

2. *Présider*. Le président est un catalyseur des discussions, ce n'est donc pas lui qui impose ses opinions; il veille au contraire à ce que chacun puisse exprimer les siennes. Il les résume en vue d'une motion.

3. *Nommer*. C'est souvent lui qui est responsable de la nomination des différents collaborateurs et des membres du comité ou des différentes commissions (sur avis ou vote des instances prévues par le règlement intérieur).

4. *Représenter*. Il est le porte-parole du comité, ce qui signifie à la fois des discours publics et des écrits. Il est aussi le représentant de l'institution devant la loi.

5. *Conseiller*. Il devrait, du moins occasionnellement, assister aux différentes commissions qui relèvent du comité et donner des conseils pour un meilleur fonctionnement. En cas de difficulté ou de tension dans un groupe, c'est naturellement vers lui que l'on se tournera pour jouer le rôle

de modérateur ou de conciliateur. Le président a également la responsabilité d'enseigner aux membres de son comité la manière la plus efficace d'accomplir leur rôle.

6. *Rapporter*. Bien que ce soit le secrétaire qui rédige le rapport des réunions, c'est le président qui en porte la responsabilité puisqu'il le signe. Cela implique, dans certains cas, une supervision du travail du secrétaire et des conseils suivis (D'après K. Gangel, 70 pp. 242-246).

Vu la multiplicité et la difficulté de ces fonctions, on ne saurait trop veiller à ne confier cette charge qu'à celui qui en a le don et la compétence. En effet, d'après Ro 12.8, la présidence est un don «spirituel»,¹ mais, comme tout don, il est susceptible d'être perfectionné par l'usage et par l'étude.

Personnellement, je n'avais pas le sentiment d'avoir le don de présidence. La présidence à tour de rôle que nous pratiquions dans notre conseil d'anciens m'avait montré que d'autres frères accomplissaient cette fonction bien mieux que moi. Lorsque je fus obligé d'assumer la présidence d'une organisation internationale, je remarquai qu'une partie au moins des fonctions de présidence peuvent s'apprendre par l'observation de la manière dont fonctionnent de bons présidents.

La réunion des responsables

La réunion du comité de responsables est devenue un élément essentiel de la direction de la plupart des Églises évangéliques. «Le salut se trouve dans le grand nombre des conseillers» (Pv 11.14). Dans l'Ancien Testament, il est souvent question de l'assemblée des anciens d'une ville, ou de tout Israël (1 R 8.1; 2 R 23.1; Esd 10.8...). Dans l'Église primitive, les responsables avaient aussi des réunions entre eux (Ac 13.1). 1 Tm 4.14 parle de «l'assemblée des anciens». Dès qu'un problème se présentait, les apôtres, les anciens et les frères se réunissaient, les principaux concernés donnaient leur avis puis on décidait collectivement (Ac 15).

Dès que des gens vivent ensemble, ils adoptent consciemment ou non un certain nombre de règles. Sinon, ce ne serait pas «vivable». Souvent, ces règles s'établissent par l'usage, ou/et par la «loi du plus fort» et la soumission spontanée des faibles à l'influence des fortes personnalités. Les règles tacites et les principes non formulés sont en général plus tyranniques que celles qui ont été élaborées d'un commun accord et fondées sur l'expérience de beaucoup de générations de gens qui ont eu à vivre harmonieusement ensemble. Dire qu'on se laisse conduire par le Saint-Esprit est souvent une façon de refuser l'établissement de règles que l'on soupçonne susceptibles de limiter sa liberté – ou plutôt son arbitraire. L'hyper-spiritua-

¹ Voir A. Kuen *Dons pour le service* pp. 78-79.

lité cache assez mal le désir d'agir à sa guise, sans se laisser brider par des volontés étrangères. Pascal l'a bien dit: «L'homme n'est ni ange ni bête, et le malheur veut que qui veut faire l'ange fait la bête». Les exemples abondent d'assemblées et d'Églises qui ne veulent pas de «règlements humains» pour «laisser toute la direction entre les mains de Dieu» – et où une ou deux personnes mènent la barque à leur gré sans laisser à quiconque la possibilité d'intervenir. Toute velléité de changement est immédiatement dénoncée comme une opposition au Saint-Esprit. C'est pourquoi il vaut mieux rester «humain» et avouer que, tant que nous ne serons pas dans le Royaume de Dieu, des règles de fonctionnement nous seront très utiles.

La conduite de cette réunion de responsables (ou de la réunion des membres de l'Église) est très importante, surtout aux moments de crise. «Des Églises ont été divisées, des milliers de personnes offensées et de grands problèmes d'organisation suscités au cours des années, simplement parce que personne ne savait comment conduire correctement une réunion» (K. Gangel, 73 p. 127).

Le meneur de jeu

Pour qu'un jeu se déroule bien, il faut des règles, connues et acceptées de tous les joueurs, et un meneur de jeu. Ce dernier explique ou rappelle les règles et veille à ce que chaque joueur les respecte. Dans les sports d'équipe, le meneur ou l'arbitre siffle et arrête le jeu dès que quelqu'un a fait une faute, pour que chacun soit bien conscient que c'était un geste ou une manoeuvre à ne pas faire.

Être meneur de jeu n'implique aucune supériorité sur les joueurs. Peut-être l'arbitre d'un match de football ne serait lui-même pas capable de jouer aussi bien que ceux qu'il commande, mais durant le jeu, il exerce une autorité certaine sur les joueurs. Cette autorité lui a été déléguée et elle est reconnue implicitement par chacun. Si un joueur n'accepte plus les décisions de l'arbitre, il s'exclut lui-même du jeu.

Dans un comité de responsables (conseil d'anciens ou de diacres, de conseillers presbytéraux...), il est bon, pour éviter beaucoup de pertes de temps, qu'il y ait un meneur de jeu. La Bible mentionne «celui qui préside» parmi les différents membres ou organes vitaux du corps. Il n'est pas nécessaire que ce soit toujours le même, mais il faudrait qu'il y en ait un chaque fois et que des règles précises établissent qui doit présider, quand et comment. Dans notre Église, les anciens présidaient à tour de rôle pendant deux mois (jusqu'à la prochaine réunion de membres dont ils assuraient aussi la présidence). Cette façon de procéder évite que, dans l'opinion publique, ce soit tel frère qui dirige l'Église. Cela exerce aussi les uns et les autres à cette discipline de la présidence et permet de découvrir des dons latents. Il ne faut cependant pas oublier que la présidence est nommée dans

la Parole parmi les dons de la grâce et il n'est pas certain que tous les responsables aient reçu ce charisme. Peut-être qu'après avoir donné à chacun l'occasion de se confronter une ou deux fois à cet exercice, il est possible d'en dispenser ceux qui ne pensent pas avoir ce don – ou dont les autres le pensent.

Quel rôle le président a-t-il à jouer durant les séances de concertation? Comme le meneur de jeu, il donne le signal du départ, c.-à-d. il ouvre la séance (ce qui est parfois nécessaire pour passer des entretiens informels aux «choses sérieuses»), il veille au bon déroulement de l'ordre conventionnel (présence du secrétaire, lecture du compte-rendu de la dernière séance, approbation de ce compte-rendu ou reprise des points qui ont évolué depuis la dernière fois, approbation de l'ordre du jour, additions éventuelles, changements proposés de l'ordre des différents points...). C'est lui qui donne la parole aux différents intervenants, pose des questions pour éclaircir une pensée exprimée, reformule un avis exprimé, formule des conclusions, propose des motions, les met aux voix, s'assure que le secrétaire a bien noté les conclusions importantes et clôt la séance à l'heure convenue. Dans certains cas, il devra encourager les muets à donner leur avis et réfréner la prolixité ou l'ardeur combative de certains membres du groupe. Lorsqu'une discussion risque de s'égarer loin du point de l'ordre du jour qu'on est en train de discuter, il rappelle les intervenants à l'ordre. En principe, il laisse tous les autres s'exprimer sans mettre dans la balance le poids de son avis de «président». S'il veut exprimer de manière plus complète sa propre pensée, il précise que c'est en tant que participant qu'il le fait et non comme président. Il peut même, à certains moments de la séance, confier la présidence à quelqu'un d'autre pour avoir plus de liberté d'exprimer son avis personnel.¹

Pour rester entièrement loyal envers toutes les fractions opposées, il peut être nécessaire à certains moments de limiter le temps de parole de chacun ou de chaque représentant d'une opinion. Je me souviens d'une réunion internationale de pasteurs et d'animateurs de radios que j'avais à présider. Sachant que chaque participant était un orateur confirmé ayant l'habitude de parler assez longuement, j'avais apporté notre minuterie de cuisine et prévenu chacun qu'après trois minutes, la sonnerie retentirait. Le premier intervenant, un évangéliste allemand réputé, était juste au milieu d'une belle période oratoire lorsque la sonnerie fatale s'est fait

¹ Dans un livre intitulé *When you preside*, Sidney Sutherland indique cinq responsabilités du président: 1. Proposer des points à discuter. 2. Faciliter les délibérations du groupe. 3. Orienter le groupe et le guider dans la conduite des affaires. 4. Encourager une discussion libre dans laquelle chacun peut exposer franchement son point de vue – et éventuellement jouer le rôle de «modérateur» lorsque la discussion risque de s'échauffer. 5. Résumer, clarifier, reformuler les motions proposées avant le vote. Tout cela dans un esprit vraiment démocratique, c.-à-d. sans tenter d'imposer son propre point de vue et sans manipuler le groupe par des «biais imprévus» (c'est «l'art clérical», disait Vinet).

entendre. Il s'est assis au milieu de sa phrase. La leçon a porté, car aucun des suivants n'a épuisé ses trois minutes. Notons qu'une personne neutre peut fort bien se charger de ce service. Le président a suffisamment d'autres choses auxquelles il doit veiller.

Une autre obligation du président est de se familiariser avec la constitution et les ordonnances de procédure (*bylaws*) de l'organisation. Ces documents ont été élaborés par des comités précédents, généralement à la suite de beaucoup d'expériences (négatives et positives). Il est sage d'en tenir compte. Bien sûr, nous n'avons pas à les considérer comme «la loi des Mèdes et des Perses qui ne varie jamais», mais aussi longtemps qu'ils n'ont pas été abolis ou remplacés par d'autres dispositions, ils restent en vigueur et le président peut s'y référer à un moment crucial. Il est donc bon qu'il ait toujours un exemplaire de ces documents sous la main pour les consulter si un litige survient au sujet d'une procédure. C'est surtout important pour les nominations afin qu'il n'y ait pas, par la suite, de contestation pour «vice de forme» de la part de candidats évincés. Faut-il une majorité simple (51%, peu recommandable pour des nominations à des postes qui demandent la confiance d'une grande partie de l'assemblée), ou une majorité de 2/3, ou de 3/4? Faut-il tenir compte uniquement d'un premier tour de scrutin ou de deux tours? Quand faut-il des votes à bulletins secrets? Comment procéder avant les votes (expression libre en présence ou en l'absence des candidats)? Il est très important que toutes ces questions ne soient pas décidées «à chaud», au moment où l'on va procéder au vote. Beaucoup de «mauvais sang» aurait pu être évité dans des Églises si ces procédures avaient toujours été maniées de manière correcte et limpide, en accord avec des règles décidées longtemps à l'avance et connues de tous.

Les participants de la réunion de responsables

En principe, tous les participants de la réunion de responsables ont le droit et le devoir de contribuer par leur avis à la résolution des différents problèmes qui leur sont soumis. Cette participation ne va pas toujours sans problème. K. Gangel stigmatise l'attitude de quelques «membres négatifs d'un comité». 1. Il y a d'abord ceux qui ne voient toujours qu'un côté de la question. A tout propos, ils enfourchent leur cheval de bataille et voudraient que le comité les suive dans leurs vues – à oeillères. 2. Ceux qui ont une fixation affective pour une vue ou un aspect du problème. Si le comité ne les suit pas, ils se fâchent ou partent en claquant la porte. 3. Ceux qui votent toujours dans le sens de la majorité ou du président: ils ne sont pas d'une grande utilité dans un comité. 4. Les non-participants – par timidité ou caractère introverti. Ils auraient souvent de bonnes idées, mais n'arrivent pas à les exprimer. C'est le rôle du président de les encourager en demandant expressément leur avis sur les questions en débat. 5. Ceux qui monopolisent la conversation se situent à l'extrême opposé des

précédents. Ils ont un avis sur tout et l'expriment longuement en cherchant à entraîner celui des autres membres à force de paroles. Le président a la responsabilité de les modérer afin qu'ils ne dominent pas la réunion. 6. Les pressés qui regardent sans cesse leur montre. Ils ne sont pas intéressés par les questions qui leur sont proposées et trouvent toujours qu'on leur consacre trop de temps. Leur souci principal est que la réunion finisse à l'heure. Leur contribution n'est pas toujours inutile, car souvent, les différents participants ne font que répéter avec d'autres paroles ce qui a déjà été dit. Cependant, si cette attitude devient trop systématique, on est en droit de leur demander s'ils ont réellement intérêt à rester membre du comité.¹

Les composantes de la réunion de responsables

L'expérience de la pratique des réunions de comités a codifié peu à peu un certain nombre d'habitudes qui se sont généralisées dans toute réunion qui veut fonctionner démocratiquement et harmonieusement. Bien sûr, l'Église n'est pas une démocratie, mais si nous partons de la pensée que chaque membre né de nouveau a le Saint-Esprit – qui peut donc s'exprimer par lui – et qu'une majorité de membres qui ont prié et réfléchi (au sujet d'une nomination ou d'une question) a plus de chances d'exprimer la volonté de Dieu qu'un individu, nous ne sommes pas loin de la formule *vox populi vox Dei*.

Dans une réunion de responsables nommés par une assemblée régulière de membres, il est par conséquent important que chacun puisse donner son avis en temps voulu, que cet avis soit dûment considéré et que les autres puissent y réagir correctement.

Tout cela suppose l'accord de tous sur un certain nombre de conventions qui faciliteront le déroulement normal de la réunion et qui gagneront beaucoup de temps par rapport à l'improvisation. Citons, parmi les règles qui ont fait leurs preuves:

1. *L'ordre du jour*. «Une des étapes les plus stratégiques pour la réussite d'une réunion est la constitution de l'ordre du jour» (K. Gangel, 73 p. 130). Personne ne doit pouvoir dire après la réunion: «Si j'avais su que l'on allait parler de ce problème, je serais venu». C'est pourquoi l'ordre du jour doit être suffisamment précis.

L'ordre du jour est en principe établi par le président qui rassemble les propositions des différents participants de la réunion. Il est communiqué à l'avance à tous les responsables pour qu'ils puissent se préparer à discuter les différents points et apporter la documentation nécessaire. Cette prépa-

¹ D'après Gangel 70 pp. 246-247. Voir aussi, dans A. Coqueret *Comment diriger une réunion*, le chapitre: «Apprenez à connaître les autres» pp. 30-39: le questionneur éternel, le querelleur, le chicaneur, l'obstiné, M. «Je sais tout», le muet volontaire, le chic type, le bavard, le timide, le type aux idées fixes, l'homme aux apartés...

ration est surtout importante pour des questions délicates qui doivent être mûries dans la prière, la réflexion et la consultation des autres membres concernés.

L'ordre du jour est approuvé au début de la séance par les participants qui peuvent éventuellement y ajouter des points (avec l'accord des autres participants) et modifier l'ordre proposé afin de réserver le maximum de temps aux points qui leur semblent importants (puisque l'on a toujours plus de temps au début d'une séance qu'à la fin). Si la réunion doit s'étaler sur deux jours, il est bon d'aborder certaines questions délicates le premier jour afin que les participants aient le temps d'y réfléchir («La nuit porte conseil») et de renvoyer la décision au lendemain.

2. *La lecture du compte-rendu de la dernière séance.* Une réunion s'insère dans un ensemble et une histoire. Si aucune trace écrite n'est conservée des séances précédentes, on risque fort de revenir x fois sur les mêmes questions sans progresser. Les mêmes frères avanceront les mêmes arguments auxquels d'autres répondront encore par les mêmes objections et, sans rien décider, on passera à la question suivante – quitte à remettre le point abandonné sur le tapis à la prochaine séance.

La lecture du compte-rendu de la dernière séance rappelle les arguments présentés de part et d'autre et les décisions prises. A moins d'éléments nouveaux, on ne reviendra donc plus sur cette question et on est libre d'aborder d'autres points. Le compte-rendu de séance est approuvé par un vote de l'ensemble des responsables et acquiert donc force de loi. Il peut être consulté par la suite si une question déjà discutée revient, pour voir sur quelle conclusion on s'est accordé.

3. *Le secrétaire de séance.* Ce qui vient d'être dit montre l'importance du compte-rendu de séance. Avant de commencer la réunion, il faut donc s'assurer qu'un secrétaire prend des notes et rédigera le rapport. La meilleure solution est évidemment d'avoir un secrétaire permanent qui garantira la continuité et l'homogénéité des rapports. Là aussi, il faut tenir compte des dons et ne pas trop tabler sur le volontariat.

Le secrétaire a d'ailleurs un rôle encore plus important que celui de résumer fidèlement les points saillants de la discussion – ce qui n'est déjà pas rien! Si divers avis se sont exprimés, il peut intervenir en demandant: «Qu'est-ce que je note? Voudriez-vous, chacun, formuler brièvement votre pensée». Lorsqu'il s'agit d'une motion, c'est aussi lui qui lit la formulation finale avant qu'elle soit mise aux voix.

Le compte-rendu d'une réunion de comité ou de conseil d'anciens comprend le nom des participants (et des excusés), la date et l'heure de début et de fin de la séance, les noms des principaux intervenants avec un résumé de leur proposition ainsi que le texte des différentes motions.

4. *La motion.* Le sens actuel du mot motion: «Proposition faite dans une assemblée délibérante par un de ses membres» est assez récent et nous vient de l'anglais. En France, on connaît surtout la «motion de censure» par laquelle l'Assemblée nationale met en cause la responsabilité du gouvernement. Le mot a gardé quelque chose de son vieux sens: «action de mouvoir, impulsion destinée à mettre en mouvement.» Dans une réunion, une motion est proposée par l'un des participants lorsqu'il pense que le moment est venu de formuler clairement la pensée dominante du groupe sur la question à l'étude. Il résume cette pensée en une phrase aussi brève que possible et demande au secrétaire de la noter, éventuellement de la reformuler si elle ne lui semble pas assez claire. Dans les comités anglosaxons, une motion doit être appuyée par un ou deux autres membres pour pouvoir être mise aux voix. Le président demande «Qui l'appuie?» Un ou les deux participants répondent simplement: «Moi.» Cela évite que la motion n'exprime que l'idée d'un seul participant. Ensuite on procède au vote avec les questions classiques: «Qui est pour cette motion? Qui est contre? Qui s'abstient?». Le secrétaire note le nombre de voix. Dans certains cas délicats, on peut même demander le vote à bulletins secrets pour réserver à chacun la plus grande liberté d'exprimer sa pensée. Normalement, entre chrétiens, et surtout dans un groupe de responsables, cela ne devrait pas être nécessaire, chacun ayant la liberté de prendre ses responsabilités. Le mot que le Nouveau Testament emploie par deux fois pour des votes (*cheirotônêd*: Ac 14.23; 2 Co 8.19) signifie étymologiquement: à main levée.

La motion met normalement fin à la discussion sur le sujet en question et évite qu'elle s'éternise: chacun a eu l'occasion de donner son avis, soit oralement avant la proposition de la motion, soit par son vote; il n'y a donc pas lieu de prolonger l'entretien. Si la motion paraît ambiguë à l'un des participants, il a toujours la possibilité de proposer un amendement. Cette façon de procéder ferait certainement gagner beaucoup de temps à des conseils d'Église. Pour éviter de tomber dans une ornière purement administrative, il serait bon, avant chaque vote d'une motion d'observer un moment de silence et de prière en se souvenant devant Dieu de la responsabilité que chacun engage par son vote.

5. *La fin de la séance.* S'il est important de commencer à l'heure, il est tout aussi important de fixer une heure pour la fin de la séance – et de s'y tenir. Toute question discutée dans une réunion de responsables est importante et a tendance à occuper, comme l'air, tout l'espace qu'on lui laisse. Il faut, certes, que les différentes opinions sur un sujet puissent s'exprimer, mais il arrive un moment où plus rien de vraiment neuf n'est dit et où l'on commence à tourner en rond. Un bon président saisit ce moment, résume les divers avis exprimés, les fait noter dans le rapport, met éventuellement une motion aux voix et passe à la question suivante, l'oeil sur sa montre et sur le nombre de points qui figurent encore à l'ordre du jour. On peut

même, en début de séance, décider combien de temps on accorde à chaque point. Lorsque le temps est écoulé, soit on conclut la question, soit, si elle n'est pas mûre, on la renvoie à la séance suivante en demandant à un ou deux participants d'y réfléchir, de compléter la documentation et d'élaborer des propositions de solution concrètes.

Quand approche le temps fixé de la fin de la séance, le président interrompt les discussions, il règle rapidement les questions urgentes en suspens (prochaine séance, dates d'autres réunions, responsables de divers services) et réserve les derniers moments à la prière en commun. De toute manière, comme les séances de responsables se passent généralement le soir, on ne fait plus rien de valable après une certaine heure. D'autre part, rien de plus décourageant que des séances qui se terminent à la hâte ou en queue de poisson après que l'un ou l'autre soit déjà parti. L'habitude de terminer à l'heure convenue rassure les uns et les autres (et leurs épouses) et encourage chacun à une participation régulière.

Enfin, n'oublions pas l'essentiel dans une réunion de responsables chrétiens: la prière. «Il est toujours sage d'inclure la prière dans nos réunions de comité. La prière ne devrait pas seulement être utilisée pour ouvrir et clore les réunions. Une partie importante de notre temps devrait être employée à prier au sujet des différents points de notre ordre du jour, en particulier ceux qui concernent la nomination de responsables. C'est une expérience unique de travailler dans un comité qui sait comment s'arrêter pour la prière entre les différents points» (Chua Wee Hian, 87 p. 98).

C'est cette prière tissée dans la trame de l'ensemble de la réunion qui en détermine l'atmosphère et la différencie des réunions de comités de n'importe quelle autre société. Je me souviens de la déception ressentie par un ami qui s'était fait élire dans le conseil synodal d'une grande Église et qui est revenu en disant à sa femme: «C'était exactement comme dans les séances de notre société de football!». «Qu'il n'en soit pas ainsi parmi vous» disait Jésus à ses disciples en opposant les manières d'être des chefs politiques et des grands personnages à celle qu'il attendait de ceux qui voulaient le suivre (Mt 20.26).

Les règles du jeu

1. Chaque participant demande la parole. Chacun a le droit de donner son avis sur la question discutée, à condition d'avoir demandé la parole. Il n'y a rien d'humiliant à cette façon de procéder qui sauvegarde l'ordre et des droits de chacun. Sinon, seuls ceux qui parlent fort et haut réussissent à se faire entendre. J'ai vu, dans certaines séances de conseils, de grands messieurs, ayant chez eux d'importantes responsabilités, demander humblement la parole au président en levant le doigt, comme à l'école. Le fait qu'en l'occurrence, sur le plan académique et sur celui des compétences professionnelles, le président n'arrivait pas à leur cheville, ne changeait rien à la procédure. Dans la séance, il était *Mr. Chairman* et avait

l'autorité pour donner la parole ou arrêter un débat lorsqu'il estimait que les uns et les autres ont eu suffisamment d'occasions pour s'exprimer.

2. *Chacun a le droit d'exposer complètement son point de vue.* Seul le président a le droit d'interrompre un intervenant s'il a l'impression qu'il pourrait abréger son exposé. La réunion de responsables obéit aux mêmes règles que la réunion d'Église. «Si l'un des assistants reçoit une révélation pendant qu'un autre parle, qu'il attende pour s'exprimer que le premier se taise» (1 Co 14.30). Mais on peut aussi appliquer l'autre manière de traduire ce verset: «si l'un des assistants reçoit une révélation pendant qu'un autre parle», c.-à-d. s'il lui vient une idée importante qui complète celle de l'orateur ou s'y oppose, «celui qui a la parole doit savoir se taise» (BS révisée). Comme pour les prophéties, «vous pouvez tous parler, mais à tour de rôle» (v. 31). Un participant n'intervient une deuxième fois que lorsque tous ceux qui veulent s'exprimer ont eu l'occasion de le faire.

3. *Le but de chaque intervention est l'édification de l'Église,* l'avancement du problème vers sa solution – et non l'étalage de son intelligence, de sa compétence ou sa documentation. «L'amour... ne cherche pas à se faire valoir» (1 Co 13.4).

4. *Les questions des participants sont destinées à éclaircir le point de vue exposé,* non à mettre l'intervenant dans l'embarras. «L'amour est plein de bonté, il ne s'aigrit pas».

5. *Pendant qu'un intervenant parle, «les autres jugent»* (1 Co 14.29), c.-à-d. soupèsent les arguments, essaient d'entrer dans le point de vue de leur compagnon, de comprendre ses motivations plutôt que de préparer les contre-arguments.

6. *Personne ne répète ce qui a déjà été dit* soit par soi-même, soit par un autre. Beaucoup de réunions s'éternisent sans avancer, car chacun veut exprimer son idée, même si elle ressemble comme deux gouttes d'eau à celle que vient d'exposer un autre. L'accord pourra se manifester tout-à-l'heure, au moment du vote d'une motion.

7. *Ce qui inspire chaque intervention, c'est «la sagesse qui vient d'en-haut»,* qui est «pure, aimant la paix, modérée et conciliante, pleine de bonté et produisant de bons fruits, sans parti pris et sans hypocrisie» (Jq 3.17).

8. *L'unanimité* est l'idéal lorsqu'il y a un vote, mais comme nous sommes encore sur la terre, elle n'est pas toujours atteinte. Dans certains cas, il faut se contenter d'une bonne majorité (définie par les statuts: 2/3 ou 3/4). Pour des questions importantes, il vaut parfois mieux reporter le vote à une séance ultérieure pour donner à chacun le temps de réfléchir – et au Seigneur le temps d'éclairer ceux qui sont d'un autre avis (Ph 3.15). Dans 2 Co 2.6, Paul parle du «blâme que la majorité d'entre» les Corinthiens avaient infligé au coupable. L'apôtre semble s'être contenté de cet avis de la majorité sans exiger une unanimité – même pour un cas aussi flagrant.

CONCLUSION

Viser le but

Dimanche dernier, j'ai assisté avec mes petits-enfants, à un spectacle de cascadeurs. Pendant trois heures, sous la pluie, une foule passionnée suivait les prouesses des voitures roulant sur deux roues, faisant des tonneaux, passant à travers le feu avec une passagère imbibée d'essence sur le capot, volant par-dessus neuf autres voitures pour terminer dans une gerbe de flammes.

L'un des numéros les plus impressionnants consistait à passer à 130 km à l'heure entre deux voitures reliées par un double rail situé à hauteur de la tête du conducteur. Jusqu'au dernier moment, il devait maintenir le volant, rivé vers le but, puis en une fraction de seconde, il devait se baisser; avec un bruit épouvantable, les rails arrachaient tout ce qui dépassait le volant. Quelques secondes plus tard, le pilote réapparaissait triomphant dans une «décapotable» nouveau style.

Combien d'heures d'exercice et quel courage lui a-t-il fallu pour réussir ce tour? Quelle concentration sur le but et quels réflexes! Pour quoi? Pour l'exploit, la gloire... et quelques sous vite dépensés.

La chose la plus difficile du monde

Passer à 130 à l'heure entre deux voitures et sous un rail est un exploit difficile qu'aucun de nous ne réussirait sans doute. Mais Ralph Shallis disait qu'«être responsable dans une Église est la chose la plus difficile et la plus grande du monde». Que ce soit la chose la plus difficile, vous n'avez sans doute pas de peine à le croire après avoir parcouru ces pages: combien de qualités humaines, morales et spirituelles sont nécessaires! Que de pièges à éviter, de tentations à vaincre !

Tous les chefs savent qu'il est difficile de mener d'autres, car il y a en chacun de nous une volonté d'indépendance qui ne se plie pas facilement à la volonté d'autrui; qu'il faille du courage, de l'autorité, de la persévérance, du sens psychologique et bien d'autres qualités, nul ne le contestera. Un *leader chrétien* a, de plus, un Adversaire qui ne se lasse pas de contrecarrer l'oeuvre de Dieu et qui sait que le moyen le plus efficace de la handicaper, c'est de s'attaquer aux responsables. D'où un certain nombre de pièges et de tentations supplémentaires.

Ce qu'il y a de plus grand

Mais être un responsable chrétien est aussi la chose la plus belle et la plus importante du monde. Qu'y a-t-il de plus grand, de plus beau et de plus important que de montrer à des hommes et des femmes le chemin vers la vraie vie, de donner un sens à leur existence, de les voir s'épanouir,

croître dans la connaissance et l'amour de Dieu, et trouver à leur tour un service dans lequel ils puissent mettre leurs dons à la disposition du meilleur Maître? Quand on voit combien les hommes se dépensent pour gagner de l'argent, récolter quelques applaudissements ou réaliser un rêve, on est parfois saisi d'admiration... et de regret. Admiration pour l'abnégation dont ils font preuve lorsqu'il s'agit d'atteindre leur objectif. Regret de ce qu'ils ne vouent pas tout ce temps, ces efforts et ces renoncements à un but moins futile et plus durable. Regret aussi de ce que les chrétiens ne fassent pas toujours preuve du même zèle pour leur cause, pourtant infiniment plus valable.

Pour gravir des échelons et devenir «chef» dans n'importe quelle branche, les gens sont capables de consentir de lourds sacrifices: heures supplémentaires, stages de formation, études arides... Et pour l'oeuvre de Dieu, pour l'Église, «colonne et appui de la vérité» (1 Tm 3.15), que le Christ a aimée au point de se «livrer pour elle» (Ep 5.25)? N'est-elle pas son «corps», l'instrument de sa volonté auprès des hommes, son Épouse promise aux plus hautes destinées? «Lorsque le Christ paraîtra, vous paraîtrez aussi avec lui et vous partagerez sa gloire» (Col 3.4).

Notre service dans cette Église a une importance encore bien plus grande que celle de ses buts terrestres. D'après la parabole des mines, les différentes activités que le Seigneur nous confie ici-bas sont pour lui le moyen de connaître notre consécration à sa cause (Lc 19.15b) afin de nous réserver des responsabilités infiniment plus importantes dans le monde à venir.

Mais dès à présent, notre service a des dimensions qui débordent le cadre humain puisque c'est «par l'Église» que Dieu fait connaître sa sagesse infiniment variée aux «dominations et aux autorités dans les lieux célestes» (Ep 3.10). Cette sagesse se manifeste dans les voies infiniment diverses par lesquelles Dieu conduit les uns et les autres à le connaître et à le servir, mais aussi par la sagesse qu'il inspire aux différents membres de son corps, spécialement aux responsables, pour accomplir leur service.

Considérant ces divers buts du service de responsable dans l'oeuvre de Dieu, ne vaut-il pas la peine de faire «tous nos efforts» pour réaliser le programme que l'apôtre Pierre nous propose : foi, connaissance, maîtrise de soi, persévérance, attachement à Dieu, amour fraternel et amour tout court (2 Pi 1. 5-7). Un programme que l'on dirait spécialement conçu pour des responsables et de futurs responsables.

«C'est pourquoi, frères, puisque Dieu vous a appelés et choisis, redoublez d'efforts pour éprouver dans toute leur force les effets de cet appel et de ce choix: car si vous agissez ainsi, vous ne tomberez jamais. Ainsi vous serez grand ouvertes les portes du Royaume éternel de notre Seigneur et Sauveur Jésus-Christ» (2 Pi 1.10-11).

BIBLIOGRAPHIE

(Références des ouvrages cités et autres livres sur le sujet)

- Alexander J.W. *Managing our Work Downers* Grove I.V.P. 1975.
- Bauer D.(Ed.) *Leistung, Leistung und dann noch Mensch sein* Wuppertal Brockhaus 1973.
- Bruce A.B. *The Training of the Twelve* Glasgow 1871.
- Cheek E.A. *Practical Christian Management* Published by the author in Radlette Hertfordshire 1973.
- Conquet A. *Comment participer à une réunion* Paris Centurion 1963.
- Coqueret A. *Comment diriger une réunion* Paris Centurion 1963.
- Chua Wee Hian *Learning to Lead (Biblical Leadership Then and Now)* Leicester I.V.P. 1987.
- Coleman R.E. *The Master Plan of Evangelism* New Jersey: Revell, 1963.
- Copley D. *Taking a Lead* Eastbourne : Kingsway 1985.
- Deitenbeck P. *Mitarbeiterspiegel für Menschen im Dienst Jesu* Gladbeck Schriften-Missions Verlag 1961.
- Edman V.R. *Les disciplines de la vie* Braine l'Alleud E.L.B. 1984.
- Engström T.W. *The Making of a Christian Leader* Grand Rapids Zondervan 1976.
- Feinberg M.M. *Effective Psychology for Managers* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall 1965.
- Foster R. *Celebration of Discipline* London Hodder & Stoughton 1980.
- Gangel K.O. *Leadership for Church Education* Chicago, Moody Press 1970.
- So you want to be a Leader!* Harrisburg Cristian Publ. 1973.
- Competent to Lead A Guide to Management in Christian Organisations* Chicago Moody Press 1974, 1976.
- Getz G. *Vers la stature parfaite de Jésus-Christ* Miami Vida 1979.
- Greenslade P. *Leadership* Basingstoke Marshalls 1984.
- Kierkegaard S. *Christenspiegel* Wuppertal Brockhaus 1979.
- Köberle A. *Seelsorge an Seelsorgern* Giessen-Basel Brunnen 1981.
- Kuhne G.W. : *The Dynamics of Discipleship Training* Grand-Rapids, Zondervan 1979.
- LaGrand Bouma M. *Divorce in the Parsonage: Why it happens? How to prevent it* Bethany Fellowship, Minneapolis Minnesota 1979.
- Le Peau A.T. *Paths of Leadership* Downers Grove I.V.P. 1983.

- Lloyd-Jones D.M. *Authority* London I.V.P. 1958.
Spiritual Depression London Pickering & Inglis 1965.
- Monod W. *L'esprit du ministère* Paris Fischbacher s.d.
- Nee W. *Le vrai serviteur de Dieu* La Béguide de Mazenc C.L.C. 1975.
- Ortiz J.C. *Disciple* Meulan Message, 1983.
- Prior Kenneth *Le responsable chrétien* F 25170 Mazerolles, Empreinte - Temps présent 1993. (Ed; Angl.: *Perils of Leadership* 1990).
- Sanders J.O. *Spiritual Leadership* Chicago Moody Press 1967.
- Rush Myron *Management: A Biblical Approach* SP Publications Wheaton Ill. Trad.allemande: *Management: der biblische Weg* Asslar Schulte & Gerth 1988.
- Schick E. *Seelsorge an der eigenen Seele* Furche Hamburg 1963.
- Schneider J. *Habt Acht auf euch selbst* Giessen-Basel Brunnen 1953.
- Sorg Th. *Ermutigung zum Dienst* Wuppertal Brockhaus 1979.
Ruf und Vollmacht Giessen-Basel Brunnen 1965.
- Vollmer K. *Voraussetzung zur Mitarbeiterschaft* Wuppertal Kawohl 1971.
- White J. *Excellence in Leadership: the pattern of Nehemiah* Downers Grove I.V.P. 1986.
- White J.- Blue K. *Healing the Wounded* Downers Grove, Leicester I.V.P. 1985.
- Wilson W.P. *Croître dans la grâce* Miami Vida 1986.

D'autres références bibliographiques sur le *leadership* seront trouvées à la fin de chaque chapitre dans Gangel 70, en particulier aux pp. 157s., 166ss., 176s., 189s., 204s., 216, 225, 235s. 248s., 268s., 280s., 294s., etc.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
1. LES QUALIFICATIONS DU RESPONSABLE	11
2. QUALIFICATIONS SPIRITUELLES	19
1. Aimer le Seigneur	19
2. L'attachement à Dieu	20
3. La foi – confiance	21
4. La bonne conscience	22
5. L'amour de la Parole de Dieu	23
6. La stabilité doctrinale	24
7. La vigilance	25
8. La maturité	26
9. La concentration sur le service	33
10. Etre rempli de l'Esprit	34
3. QUALIFICATIONS MORALES	37
Le fruit de l'Esprit	37
La marche selon l'Esprit	44
- Ce qu'un responsable ne doit pas être	44
- Ce que le responsable doit être	46
- Ce qu'il doit être dans ses relations avec les autres	47
- Ce qu'il doit être dans sa famille	49
Qualifications «professionnelles»	53
4. QUALIFICATIONS HUMAINES	57
12 qualifications humaines indispensables à tout leader	57
1. Responsabilité	58
2. Fiabilité	59
3. Courage	59
4. Autorité	60
5. Persévérance	61
6. Créativité	61
7. Bonne gérance de son temps	62

8. Empathie	63
9. Enthousiasme	64
10. Capacité de communiquer	64
11. Capacité de motiver ses collaborateurs	65
12. Sens de l'organisation	67
«Qu'on les éprouve d'abord»	67
5. PIÈGES ET TENTATIONS DES RESPONSABLES	69
Comment échapper aux tentations des responsables?	70
1. L'amour de l'argent.....	70
2. L'ambition, l'orgueil et l'abus de pouvoir	71
3. La sensualité	76
4. Le découragement	82
5. L'activisme	86
6. La jalousie	87
7. Les relations difficiles avec les collaborateurs	88
6. LES FONCTIONS DU RESPONSABLE	93
Dons et fonctions.....	93
Qualifications et fonctions	93
1. Berger	94
2. Témoin.....	96
3. Intercesseur	96
4. Organisateur	98
5. Formateur	99
7. ENSEMBLE.....	106
La collaboration entre serviteurs de Dieu.....	106
Pour des relations harmonieuses entre collaborateurs	108
Conseil d'administration et comités	112
Les fonctions du président du comité.....	112
La réunion des responsables	113
Les participants de la réunion de responsables	116
Les composantes de la réunion de responsables	117
Quelques livres pour approfondir	124

AUTRES LIVRES PUBLIÉS PAR LES ÉDITIONS EMMAÛS

Dictionnaire et introductions à la Bible

Nouveau Dictionnaire biblique (révisé et augmenté)	Divers
Introduction à l'Ancien Testament	G.L.
Introduction aux Evangiles et Actes	F. Bassin, F. Horton et
Introduction aux Epîtres de Paul	
Introduction aux Epîtres générales	
Introduction à l'Apocalypse	
66 en 1	
Une Bible...et tant de versions	

Commentaires

Nouveau Commentaire biblique	Divers
La Bible annotée (9 volumes)	Divers
Le Nouveau Testament expliqué (4 volumes)	Divers
Ces mystérieux héros de la foi (Commentaire des Juges)	D.
L'Art de vivre - selon Dieu (Proverbes)	P. de
Trésors des Prophètes	E. de
Les Evangiles	
Appelé à la liberté (Commentaire de l'épître aux Galates)	

Doctrine

L'Inspiration et l'Autorité de la Bible	F.
Comment interpréter la Bible	
Le Dieu souverain	J.M.
Le Dieu qui libère	J.M.
La Personne et l'Oeuvre du Saint-Esprit	F.
Baptisé et rempli de l'Esprit	
Je bâtirai mon Eglise	
Pourquoi l'Eglise?	
Ministères dans l'Eglise	
Dons pour le Service	
La femme dans l'Eglise	
L'organisation de l'Eglise - Stages pastoraux (A. Loverini)	A.
«Si ton frère a péché» (La discipline dans l'Eglise)	
Renouveler le culte	
Le culte dans la Bible et dans l'histoire	
Le baptême hier et aujourd'hui	
Le Retour de Jésus-Christ	F.
L'Au-delà	F.
Croire et vivre (catéchisme)	J.
Les Témoins de Jéhovah ont-ils raison?	J.-M.
Les Adventistes du 7e Jour ont-ils raison?	J.-M.
Le Christ revient	
Le labyrinthe du millénium	

Témoignages

Le Sadhou Sundar Singh	A. van E.
Georges Müller - L'Audace de la Foi	
...et Dieu m'a consolée	A.-I.

Divers

Première Découverte de l'Hébreu biblique	L. de
Bâtissez votre Bibliothèque	L. de
Comment étudier	
Se former pour mieux servir Dieu	
Les uns les autres	
Histoire de la Bible française	D.
Oui à la Musique	
Notes matinales	R. de

Le responsable est une personne-clé de toute association. Ce qui s'y fait dépend en bonne partie de ses qualités et de son travail.

Quelles sont, d'après la Bible,
les qualifications spirituelles et **morales** d'un responsable?

Quelles sont **les qualifications humaines**
que nous enseigne l'expérience commune?

Quelles sont **les fonctions** des responsables chrétiens?

Comment peuvent-ils **travailler harmonieusement ensemble**?

Telles sont les questions qu'explore Alfred Kuen dans ce livre qui s'adresse à tout responsable ou futur responsable dans l'Église, dans les missions et les oeuvres chrétiennes, les groupes de jeunes, Flambeaux, Claires-Flammes, etc.

ISBN 2-8287-0062-3



9 782828 700621