

# I. Les Seuils de Croissance

Comme tout le monde le sait, l'adolescence est une zone de turbulence particulièrement difficile pour les enfants mais **également** pour les parents ! En tant que père de quatre enfants, j'ai pu vivre ce constat sociétal en direct ! Pourtant chaque enfant a vécu la transition de l'enfance à l'état d'adulte différemment. Certains enfants commencent leur crise d'adolescence très tôt, d'autres plus tardivement ; certains la vivent d'une façon conflictuelle tandis que d'autres connaissent un passage plus tranquille. Pourtant, malgré la trajectoire unique de chaque adolescent, les spécialistes ont su établir des principes de base pour ce « seuil de croissance ». Nos librairies possèdent des rayons entiers de livres qui traitent de ce sujet sous tous les angles imaginables. Certains parents ont pourtant su y faire face sans lire la moindre page, mais d'autres auraient évité bien des erreurs si seulement ils avaient pris le temps de lire attentivement les conseils des professionnels...

Dans la vie d'une Eglise locale, et notamment dans sa croissance numérique, nous vivons également des étapes de transition. De la même façon qu'une bonne connaissance du problème de l'adolescence permet une meilleure gestion de la situation, une bonne compréhension des paliers dans la vie de l'Eglise risque de nous éviter des difficultés inutiles.

Bien évidemment, la croissance numérique ne correspond pas toujours à une croissance vers la maturité. C'est dommage. Dans ce survol rapide, je n'essaie pas d'expliquer comment une Eglise locale peut arriver à une vie adulte en Christ. Beaucoup d'auteurs ont déjà déblayé ce chemin. En revanche, je veux examiner de près une des étapes de transition qui peut être aussi compliquée que celle de l'adolescence.

C'est Robin Dunbar qui nous donnera notre point de départ.

## **Robin Dunbar et la règle de 150**

On peut penser que 150 est le chiffre clé pour notre compréhension de la vie de l'Eglise. Le raisonnement ne vient pas d'un pragmatisme ecclésiologique à l'américaine, mais provient d'un professeur d'anthropologie britannique d'Oxford nommé Robin Dunbar. Malcolm Gladwell est tellement impressionné par cette présentation qu'il parle même du nombre « magique » de 150 dans son livre « Le point de Bascule »<sup>1</sup>. Dans « L'hypothèse du cerveau social »<sup>2</sup>, Dunbar évalue à 150 la limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut entretenir des relations stables. Dans son étude sur 21 tribus vivant un peu partout dans le monde, il explique qu'à partir de 150 les relations deviennent si complexes que le groupe doit se diviser ou faire face à la *désintégration sociale*. Au-dessus de ce nombre, la confiance mutuelle et la communication ne suffisent plus à assurer le fonctionnement du groupe. **Il faut ensuite passer à une hiérarchie plus importante, avec une structure et des règles plus développées.** On le voit par exemple à l'échelle d'un pays et de son gouvernement.

Gladwell cite deux illustrations intéressantes dans ce contexte.

Premièrement, l'unité militaire la plus efficace à l'époque des romains était le manipule. Il se composait de deux centuries, au sein d'une même cohorte, pour un effectif qui a varié entre

---

<sup>1</sup> Editeur Transcontinental 2003

<sup>2</sup> [http://www.liv.ac.uk/evolpsyc/Evol\\_Anthrop\\_6.pdf](http://www.liv.ac.uk/evolpsyc/Evol_Anthrop_6.pdf)

120 et 200 hommes. Les expériences militaires depuis rejoignent les conclusions organisationnelles des romains. Actuellement, dans l'armée française, une compagnie est une unité d'environ cent quarante hommes, généralement commandée par un capitaine.

Deuxièmement, les communautés mennonites appelées Huttérites estiment qu'une « colonie » ou village ne doit pas dépasser 150 personnes. Sans connaître les romains et Dunbar, ils ont découvert par expérience qu'il valait mieux diviser le groupe de plus de 150 car autrement le relationnel se dégrade.

Kevin Martin<sup>3</sup> applique la règle de 150 à la vie d'Eglise. Il cite des commentaires typiques provenant des personnes d'Eglises en transition. Un membre d'une Eglise en croissance dit à son pasteur : *Il fut un temps, où je connaissais tout le monde dans notre Eglise, maintenant elle a grandi et je ne connais plus personne.* Un autre : *Notre Eglise n'est plus celle que j'ai connue il y a 15 ans, c'est peut-être le moment pour ma famille de changer d'Eglise.* J'ai entendu les même propos dans mon ministère à Ozoir-la-Ferrière et à Pontault-Combault.

Gare à celui qui ne tient pas compte de ce constat. Un groupe qui dépasse 150 personnes rencontrera inévitablement quelques problèmes et parfois de grosses difficultés et ceci tout simplement à cause des limites du cerveau humain !

Le chiffre de 150 serait donc un des seuils de croissance dans la vie de l'Eglise, mais il y en a encore deux que nous devons mentionner très rapidement.

### **Le seuil de 12 personnes**

Les spécialistes de cellules ou groupes de maison ont estimé que 12 est le nombre idéal pour le fonctionnement d'un petit groupe. John Mallison dit : *On admet généralement que pour que les membres puissent entretenir entre eux des relations satisfaisantes, le nombre maximum ne doit pas excéder douze*<sup>4</sup>. Gladwell estime qu'à partir de 15 personnes, les relations étroites et profondes deviennent difficiles. C'est probablement une des raisons qui a poussé Jésus à choisir seulement douze disciples<sup>5</sup>. Les méthodistes sous la houlette de John Wesley ont ouvert le chemin au 18<sup>ième</sup> siècle avec leurs « classes » qui rassemblaient dix à douze personnes du même quartier toutes les semaines pendant une heure environ.

Quand on dépasse le nombre d'une douzaine de personnes dans un groupe il faut changer le style d'animation de groupe ou diviser la cellule en deux. Il s'agit du premier seuil de croissance.

### **Le seuil de la cinquantaine**

Quand une Eglise arrive à une cinquantaine de personnes au culte, elle atteint normalement un deuxième seuil. André Pownall, dans son article<sup>6</sup>, appelle cette taille d'Eglise « le clan ». L'Eglise fonctionne comme une famille élargie et le responsable agit un peu comme un patriarche. Le style du culte reste souvent très familial et informel. L'Eglise est dirigée soit par un laïc doué et dévoué qui travaille bénévolement pour l'œuvre de Dieu soit par un mission-

---

<sup>3</sup> The Myth of the 200 Barrier publié par Abingdon Press (2005)

<sup>4</sup> Animation et gestion des groupes dans l'Eglise publié par Editions Farel

<sup>5</sup> L'animation de groupe n'était certainement pas la raison majeure du choix de Jésus. Le chiffre douze correspond aux douze tribus d'Israël. Sous la nouvelle alliance, le Seigneur crée une nouvelle communauté mais, cette fois-ci, elle est spirituelle et internationale.

<sup>6</sup> Le projet d'Eglise dans les Cahiers de l'Ecole Pastorale

naire/ pionnier soutenu financièrement de l'extérieur. Parfois la petite Eglise est dirigée par une petite équipe et non pas par une seule personne.

En France, beaucoup d'Eglises n'ont jamais su dépasser cette étape.

Il est maintenant temps d'analyser trois genres d'Eglises. Les spécialistes varient quelque peu dans leurs classifications mais nous nous limiterons à trois selon les critères de Martin<sup>7</sup> :

- premièrement les petites Eglises avec une MACA (**Moyenne** d'Assistance au Culte sur l'Année) de moins de 150 personnes (adultes et enfants),
- ensuite les grandes Eglises avec une MACA de plus de 225
- et dernièrement les Eglises en transition avec une MACA entre 150 et 225.

### ***Quelques précisions supplémentaires***

Premièrement, il est important de souligner que nous parlons de **moyenne**. L'Eglise Protestante Baptiste de Pontault-Combault a atteint une MACA de 224 en 2008, mais l'assistance au culte a varié de 309 personnes à Pâques jusqu'à seulement 110 personnes le dimanche 10 août.

Deuxièmement, avec nos images souvent caricaturées d'outre-Atlantique, appeler une grande Eglise une communauté avec une MACA de seulement 225 peut surprendre<sup>8</sup>. Cela nous rassure parce que cette pensée populaire, largement appuyée par les médias en France, fait rapidement un amalgame entre une Eglise XXL<sup>9</sup> et une grande Eglise. Il y a pourtant une différence énorme entre une Eglise avec une MACA de plus de 2000 personnes au culte<sup>10</sup> et une Eglise avec une MACA de 250 ! Elles ne jouent pas vraiment dans le même championnat !

Dernièrement, Madeleine Bähler<sup>11</sup>, coach, superviseur (formée en accompagnement spirituel), m'a mis en garde contre une certaine catégorisation à l'américaine. Elle estime que les Eglises américaines sont plus structurées que celles d'Europe car *les américains se laissent plus facilement structurer que les européens*. Elle tient à toujours nuancer les classifications et les chiffres. Elle a certainement raison. A cette nécessité de nuancer, il faut ajouter le facteur humain dont l'importance est à prendre en compte. La taille d'une Eglise et le seuil de croissance sont largement déterminés par la vision, les capacités et le charisme du responsable.

---

<sup>7</sup> Op cit

<sup>8</sup> D'après Lyle Schaller dans son livre : « The Small Church is different », une moitié de toutes les Eglises protestantes au Canada et aux Etats-Unis ont une assistance inférieure à 75 personnes.

<sup>9</sup> C'est le nom donné par Sébastien Fath dans son livre : Dieu XXL, la révolution des megachurches, publié par Autrement Frontières (2008)

<sup>10</sup> La définition donnée par Fath d'une megachurch. D'après les statistiques qu'il cite, 1 328 se trouvaient aux USA en avril 2008. Elle représente moins de 1% des Eglises américaines. Il y en aurait quatre actuellement en France.

<sup>11</sup> Dans un entretien le 5 novembre 2008

## II. La Tribu et le Bataillon

### **La tribu (MACA 80-150)**

C'est André Pownall qui parle de « tribu » dans son article. Une tribu est plus grande qu'un clan ou qu'une famille élargie. Les relations sont plus distendues mais la notion d'appartenance est très présente. Martin opte pour l'expression « pastoral size church » ce qui veut dire une Eglise qui possède une vision pastorale classique. Mais qu'est-ce qu'une vision pastorale classique ? Deux traits dominants la caractérisent :

- Le seul pasteur à plein-temps conduit l'Eglise comme un berger. Il nourrit et prend soin du troupeau. La taille dépend en grande partie de la personnalité ou des capacités du pasteur. Pownall voit un tel pasteur comme « chef de tribu ».
- Tout le monde connaît tout le monde. Tout le monde est concerné par tout ce qui se passe. L'Eglise garde un sentiment unitaire avec un accent communautaire.

En campagne ou en petite ville, ces Eglises peuvent devenir plus grandes qu'en grand centre urbain, car dans ce dernier le nombre de familles en difficulté ou monoparentales réduisent le nombre de personnes « gérables » par le pasteur-berger.

On pourrait dire que dans notre culture évangélique traditionnelle en France, l'Eglise « tribu » est l'Eglise idéale. Les cours de théologie pastorale dans nos écoles de formation se sont amplement inspirés de ce modèle. Les visites pastorales et l'enseignement de la parole compose le socle du ministère pastoral classique. Mais comme a lancé un collègue une fois en boutade : *on t'excuse si tu n'es pas un bon prédicateur mais on ne te pardonne pas si tu ne fais pas de visites*. L'enseignement est essentiel, bien sûr, mais il faut s'intéresser aux gens dans leur quotidien.

David Dixon, pasteur fondateur de l'Eglise Baptiste de Villiers-le-Bel (95), a découvert la véracité de la boutade lors de ses adieux à l'Eglise. La communauté avait organisé un dimanche de reconnaissance pour son ministère dans son sein. Elle a mis en place une rencontre de témoignage pour que chacun ait l'occasion de raconter comment il avait vécu les vingt-et-un ans de pastorat. Dixon pensait que son don était surtout celui de la prédication et de l'enseignement. A son étonnement, personne n'a parlé de cet aspect de son ministère ! On témoignait de ses visites, de sa disponibilité, des services rendus... Voilà un bon pasteur-berger.

Mais l'Eglise « tribu » est bien plus qu'un idéal spirituel. Elle est fermement enracinée dans notre culture.

Daniel Liechti, dans l'article d'Info FEF que nous avons déjà cité, développe un autre élément : *Concernant la taille des Églises en France: Nous pensons qu'il existe, à côté de facteurs comme l'emblématique indifférence spirituelle du Français moyen, la phobie des sectes et le légendaire individualisme gaulois, d'autres facteurs culturels, exerçant une influence non négligeable sur la taille des Églises. Ce n'est pas le lieu pour ouvrir ce débat qui mériterait sans doute un traitement soigné et approfondi, mais nous mentionnerons néanmoins sommairement trois pistes: n'est-il pas significatif que les Églises protestantes évangéliques soient, consciemment ou non, ordinairement considérées par leurs responsables et leurs membres comme des «familles»? Le terme de famille véhicule probablement un idéal de groupe à taille humaine. Sans jugement de valeur, constatons que sous d'autres cieux, elles*

*sont volontiers assimilées à des institutions officielles ou d'autres groupements publics et vastes.*

*Selon nous, plus significative encore est l'influence d'un certain idéal d'autogestion dans nos Églises. Cet aspect, qui peut, sans doute, comporter beaucoup d'avantages en termes d'autonomie, de liberté et, espérons-le, de responsabilité, a tendance à rendre les Églises quasi ingérables au-delà d'une certaine taille<sup>12</sup>.*

*Faut-il, de plus, évoquer notre propension en France, à soupçonner derrière toute organisation trop bien structurée et puissante une machine à restreindre notre liberté et notre épanouissement personnel? Par conséquent, on y préfère ordinairement des groupes plus restreints, laissant un certain champ à l'improvisation.*

Mais il y a encore un facteur qui a pesé lourdement contre la construction de grandes Eglises.

Quand une Eglise arrive à une assistance au culte de 130 ou 140 personnes, quelqu'un parlera inévitablement d'essaimage. La multiplication des Eglises par cette stratégie d'extension est restée, fort heureusement, au centre de notre stratégie de la croissance depuis les années 70.

D'ailleurs, la taille de la plupart de nos bâtiments ne nous a pas permis d'envisager une autre solution. Beaucoup d'Eglises qui arrivent à une MACA de 150 dans leur croissance et remplissent leurs bâtiments sont placées devant un choix stratégique. Soit elles essaient soit elles lancent un projet de construction. Malheureusement plusieurs ont opté pour une troisième solution qui est celle de la sécurité : gérer le présent sans véritables projets. André Pownall dans son article lance la boutade : *Nos Eglises n'ont pas de vrais projets, elles n'ont que des activités et des problèmes*. Dans mon ministère, j'ai connu beaucoup d'assemblées qui n'avaient pas de véritable projet d'Eglise. Certaines ne semblent guère préoccupées par ce manque de vision et d'autres sont apparemment incapables d'envisager une nouvelle étape.

### **Le bataillon (MACA 225-400)**

De nouveau, nous employons le terme d'André Pownall. Cette expression guerrière fait quand même un peu peur ! Pour le français moyen, un choix entre une direction de type pastoral ou un commandement militaire est tout indiqué ! Kevin Martin parle d'une Eglise « program size ». Il estime qu'une grande Eglise peut développer des « programmes », autrement dit des ministères spécialisés. Mais la traduction n'est guère facile. J'ai presque opté pour l'appellation « Eglise PME » pour bien indiquer la différence de culture entre les styles d'une petite et une grande Eglise. Mais une Eglise n'est pas une entreprise non plus, même si elle en a quelques caractéristiques. De plus, en France, nous avons une telle méfiance du style ou de l'ambiance entreprise...

Dans le monde évangélique classique en France il n'y a presque pas de modèle de ce genre d'Eglise. En revanche, les Assemblées de Dieu et les charismatiques ont su dépasser ce fameux seuil. Il y aurait un débat très intéressant à mener à ce sujet. La conception de l'autorité et de l'onction pastorale n'encouragent-elles pas les pasteurs à affirmer le dirigisme qui s'approche de celui d'un « commandant de bataillon » ?

Nous proposons six caractéristiques d'une Eglise « bataillon ».

1. Les Eglises plus grandes développent des **ministères spécialisés**. Ils répondent à des besoins ressentis dans l'Eglise ou dans la commune. Une « petite » Eglise ne peut être autre chose que généraliste tandis qu'une « grande » Eglise possède les ressources pour mettre

---

<sup>12</sup> Liechti parle ailleurs de 80 à 100 personnes (y compris les enfants) au culte. Il n'est pas impossible que Daniel Liechti réévalue ses chiffres en hausse avec la croissance des Eglises évangéliques depuis 2001.

un accent sur deux ou trois domaines sans pour autant négliger l'ensemble. Ces ministères renforcent l'identité et la croissance de l'Eglise.

Une famille avec des enfants adolescents qui change de lieu de vie intégrera plus facilement une plus grande Eglise avec un bon groupe de jeunes. L'avenir de leurs enfants est en jeu. Certaines familles changent d'Eglise parce que dans leur petite Eglise « on » ne s'occupe pas des jeunes. Une Eglise qui attire des jeunes développera une culture « jeune » et éprouvera le besoin d'un ministère spécialisé parmi la jeunesse.

2. Ces communautés ont une **équipe pastorale bien organisée** avec plusieurs personnes à plein temps ou à temps partiel. L'Eglise Evangélique « Source de Vie » (ADD<sup>13</sup>) à Sarcelles a su intégrer des retraités dans son groupe dirigeant. Tout le monde n'est pas obligatoirement salarié.

Mais chacun a un rôle bien précis. Cela implique des cahiers de charges clairs avec des objectifs précisés pour chacun. Le pasteur principal doit pouvoir coordonner ou animer cette équipe. Un collègue d'une Eglise croissante qui est devenue une « grande » Eglise m'a confié : *j'ai dû changer*. Il voulait dire par là qu'il avait abandonné son style très dirigiste du passé où il ressentait le besoin de tout faire ou de tout contrôler. Il travaille maintenant davantage en équipe.

3. L'équipe pastorale ne doit pas faire le travail des « laïcs » mais **reconnaître les dons des futurs responsables au sein de l'assemblée et ensuite les former**.

Rick Warren, de l'Eglise XXL à Saddleback en Californie, enseigne vigoureusement le même principe à partir d'Ephésiens 4.11-13. Selon la pensée populaire, c'est au pasteur ou au « ministre » d'effectuer le ministère dans l'Eglise. Faux ! dit Warren. Ce sont les membres de l'Eglise qui accomplissent le ministère et le pasteur qui les équipe.

Tim Keller, pasteur de l'Eglise de Redeemer à New York résume ce principe ainsi<sup>14</sup> : *Pour rendre les choses simples, dans une petite Eglise, les décisions sont prises par un grand nombre de personnes et le ministère est effectué par quelques uns. Dans une grande Eglise par contre, le ministère est accompli par beaucoup et les décisions sont prises par un nombre réduit.*

4. Le « bataillon » est composé de **plusieurs sous-groupes**. Dans la culture « tribale », tout le monde connaît tout le monde. Une Eglise de taille pastorale n'a qu'une unité. En revanche les différentes « compagnies » au sein du bataillon pourraient s'exprimer, par exemple, par deux cultes de styles différents mais aussi par un sous-groupe jeunesse ou jeunes adultes. Une telle Eglise peut encourager la créativité sans se sentir menacée dans son unité à cause d'un style de direction différent.

Dans une petite Eglise, on ne peut se permettre d'organiser une soirée de louange et de maintenir le groupe de jeunes la même soirée. Il vaut mieux faire une chose à la fois et la faire bien. En revanche dans une grande Eglise, ce genre de diversité n'est pas seulement inévitable, elle est souhaitable. Grâce à la diversification, l'Eglise peut répondre à plus d'attentes et améliorer l'évangélisation par des variétés d'approches.

C'est au sein des groupes d'activités ou sous-groupes que les chrétiens trouvent leur place et leur identité et à travers eux leur lien avec l'Eglise dans son ensemble.

---

<sup>13</sup> Assemblée de Dieu – la plus grande dénomination pentecôtiste en France

<sup>14</sup> Dans un article « Process Managing Church Growth » apparu dans Vineyard Cutting Edge Juillet 2008

5. Les Eglises plus grandes **aspirent à l'excellence**. Une petite Eglise peut accepter que tout se fasse à la « bonne franquette ». Même si la qualité n'est pas la meilleure, ce n'est pas très grave. C'est le relationnel qui prime...

En revanche une plus grande Eglise ne peut plus se permettre d'avoir un président de culte qui bafouille, car le culte n'est plus le lieu pour tester les gens. De plus, d'après Martin<sup>15</sup>, jusqu'à 20% de l'assistance au culte des grandes Eglises est composée de visiteurs et de non-chrétiens. Elle devient, inévitablement, de plus en plus sensible aux besoins des non membres.

Dans une grande Eglise, les stagiaires ne feront peut-être pas leurs armes tout de suite au culte devant 300 personnes. En revanche, ils feront leurs preuves dans les groupes de maisons, dans l'équipe d'évangélisation ou dans la direction d'un groupe de jeunes. Dans une Eglise « bataillon », le groupe de jeunes aura la taille d'une Eglise « clan » !

6. Le style de direction n'est pas celui d'une petite Eglise. Paul Ettori<sup>16</sup> explique<sup>17</sup> : *on ne plus fonctionner comme avant ; on doit vraiment déléguer*. Le pasteur principal devient un **coordonnateur** (Ettori parle plutôt de superviseur) et possède obligatoirement quelques caractéristiques d'un commandant de bataillon ou d'un chef d'entreprise.

Nous avons bien dit « quelques caractéristiques » car un commandant peut donner des ordres et sanctionner celui qui n'obéit pas et le chef d'entreprise peut licencier. Un responsable d'Eglise doit motiver des bénévoles par ses paroles et par sa vie. Son autorité est uniquement spirituelle. Le militaire doit accomplir la mission qui lui est confiée, un PDG doit gagner de l'argent tandis que le pasteur cherche en premier la gloire de Dieu, le développement de chaque membre et l'évangélisation du monde perdu.

### **Les atouts des grandes Eglises**

Plusieurs changements récents dans notre société occidentale favorisent les grandes Eglises.

- La musique, les CDs et les MP3 tiennent une place de plus en plus importante dans la vie de la population. Il y a une attente croissante d'excellence sur le plan musical, et probablement artistique, que peu de petites Eglises peuvent offrir. Les nouvelles technologies avantagent les Eglises avec plus de ressources.

Les plus âgés auront probablement de la peine à saisir l'étendue de ce changement de société. Ceux d'entre nous qui ont connu des cultes avec seulement un piano ou un orgue et qui ont dû chanter parfois à cappella doivent reconnaître que la piété de la nouvelle génération ne s'exprime pas comme il y a vingt-cinq ans !

- Dans les dernières années, nous avons constaté un changement considérable dans notre façon de communiquer. Le style de prédicateur « monologique » passe de plus en plus difficilement. C'est seulement à la faculté qu'on dispense des cours « ex cathedra ». Même l'Education Nationale communique l'information dans les collèges et les lycées par l'interactivité et par l'audio-visuel. Pour le non-chrétien, les références dans la communication sont les animateurs de télévision, les politiciens ou les artistes professionnels. Savoir se servir de la technologie de l'image devient de plus en plus nécessaire.
- Les multiples problèmes dans la société demandent des réponses de plus en plus pointues. Les Eglises « généralistes » auront inévitablement plus de difficulté à faire face. Les

---

<sup>15</sup> Notre expérience à Pontault confirmerait ces propos.

<sup>16</sup> Pasteur de l'Eglise Philadelphia (ADD) à Paris. Environ 1000 personnes se réunissent tous les dimanches

<sup>17</sup> Dans un entretien le 16 janvier 2009.

Eglises avec des ministères plus spécialisés ont la capacité de répondre aux besoins plus précis.

Les pasteurs sont de plus en plus tiraillés. La pression se fait de plus en plus forte pour être à la fois des spécialistes de la Bible, des modèles de la piété, des communicateurs hors pair, des conseillers conjugaux expérimentés, des animateurs de jeunesse à la mode, de bons organisateurs et relationnels par surcroît ! Il n'est pas étonnant que plusieurs pasteurs généralistes vivent un sentiment d'échec, tombent parfois dans la dépression ou même jettent l'éponge.

- Les jeunes responsables d'Eglise ont de moins en moins envie de travailler seul. Une grande Eglise offre les possibilités d'une véritable collaboration et d'une vie d'équipe. Normalement le sentiment de solitude, courant dans les petites Eglises, est moins présent dans les grandes.

En revanche, il nous semble que deux éléments ne jouent pas en faveur de grandes Eglises dans notre milieu évangélique traditionnel en France.

- a) Nous avons déjà fait la remarque que presque toutes les Eglises qui dépassent une MACA de 225 sont des Eglises pentecôtistes ou charismatiques. Le CNEF (le Conseil National des Evangéliques en France) fait un travail magnifique pour tisser des liens de confiance entre nos différents courants évangéliques. Pourtant certains évangéliques traditionnels, en réaction contre une théologie ou une ecclésiologie qui ne serait pas la leur, feront toujours l'amalgame entre une grande Eglise et une Eglise charismatique. De plus, créer de grandes Eglises en France sans modèle, impliquerait, pour eux, un voyage effrayant vers l'inconnu. Ce n'est pas simple.
- b) Les réticences culturelles exprimées par Daniel Liechti sont bien réelles. Instinctivement et intuitivement, beaucoup de personnes ont peur de la croissance. La barrière psychologique existe certainement. Le nier serait naïf. Nous ne saurons suffisamment souligner cet obstacle car nous ne pourrions déclencher une dynamique de croissance sans répondre aux craintes et des responsables Eglises et des simples membres.

Mais avant d'aborder la troisième catégorie d'Eglise, celle des Eglises en transition, nous devons nous poser une question fondamentale.

### III. Que dit l'Écriture ?

« Une grande Église est-elle souhaitable ? » n'est pas seulement une question pragmatique avec des considérations sociologiques et structurelles. Une grande Église est-elle biblique ? Une plus petite Église ne répond-t-elle pas mieux aux normes scripturaires ?

Evidemment la longueur de cet article ne nous permet de développer un long raisonnement.

Il suffit de dire qu'une lecture du Nouveau Testament ne donne aucune indication quant à la taille idéale d'une Église locale. Nous ignorons le nombre de personnes qui assistaient au culte à Philippiques ou à Ephèse. En revanche, nous savons que la première Église de Jérusalem était composée de plusieurs milliers de personnes. Actes 2.41 parle de 3000 personnes et quelques versets plus tard (4.4) l'Église de Jérusalem est composée de 5000 hommes. Luc raconte que *tous les jours, d'un commun accord, ils se retrouvaient dans la cour du Temple ; ils rompaient le pain dans les maisons, et prenaient leurs repas dans la joie, avec simplicité de cœur*<sup>18</sup>. Nous pouvons ainsi déduire que les croyants se réunissaient en grand groupe dans le Temple et en petits groupes dans les maisons.

Il nous semble que le Nouveau Testament met l'accent sur la qualité de la vie des chrétiens mais elle n'est pas contradictoire à la croissance numérique.

Nous pouvons comprendre et accepter que certains optent pour une plus petite Église car ils s'y sentent plus à l'aise. Il peut y avoir des raisons psychologiques et même culturelles qui poussent dans cette direction. **En revanche, nous refusons le discours qui dit qu'une petite Église est plus biblique qu'une grande.**

Ceci dit, nous sommes maintenant en mesure d'aborder la troisième catégorie d'Église.

---

<sup>18</sup> Actes 2.42

## IV. Transition

Entre la « tribu » et le « bataillon » se trouvent les Eglises en transition. Pour Kevin Martin ce sont les communautés qui ont une assistance de 140 à 225 personnes au culte. La fourchette est grande ! De telles Eglises sont trop grandes pour vivre comme de petites Eglises mais trop petites pour vivre comme de grandes Eglises. Il souligne fortement qu'il faut dépasser une MACA de 225 pour développer ce qu'il appelle la « culture » d'une grande Eglise. Sans tomber dans des classifications trop rigides (merci Madeleine Bähler !), **il nous semble qu'il met en relief un aspect de la croissance d'Eglise qui n'a jamais été souligné en France.**

### ***L'Eglise en transition est une Eglise sous pression***

Une Eglise transitionnelle vivra très probablement des tensions à plusieurs niveaux. Reconnaître et cerner les difficultés est toujours le premier pas vers une solution. Dans l'introduction de son fameux livre, Martin dit : *Faire évoluer une petite Eglise vers une grande Eglise, c'est transformer la **culture** de la communauté*<sup>19</sup>.

La tâche devant nous sera de relever les quatre domaines récurrents de tension et ensuite de tracer des pistes vers des solutions.

Premièrement, les Eglises en transition **créent beaucoup de stress pour leurs pasteurs**. D'une part, on veut un pasteur/ berger et le relationnel d'une petite Eglise mais d'autre part on attend les activités d'une grande Eglise avec un pasteur coordonnateur !

Cette tension est particulièrement vraie en ce qui concerne les visites. Le pasteur – et surtout s'il est le seul pasteur – d'une Eglise transitionnelle veut rencontrer les nouvelles personnes qui arrivent dans l'Eglise, visiter régulièrement les membres de sa communauté et répondre aux urgences causées par des drames familiaux et personnels. Comment tout faire ? C'est impossible. Il peut et doit essayer de déléguer les visites à des anciens ou aux responsables des groupes de maison. Pourtant, pour beaucoup de personnes, si elles ne sont pas visitées par le pasteur titulaire, il ne s'agit pas d'une vraie visite ! Martin a raison. Il faut pouvoir *changer la culture de la communauté*

**Le pasteur principal qui réussit l'étape transitionnelle est un homme de vision et de lucidité.** Paul Etori pense que *l'Eglise est un reflet de la vision et de la mentalité du pasteur principal*. Il m'a lancé la boutade: *You get what you preach* (Tu obtiens ce que tu prêches). Lorsque je me suis entretenu avec Madeleine Bähler, elle m'a posé cette question : « Quelle est la vision de l'Eglise de Pontault-Combault ? » Elle a voulu savoir vers quel genre d'Eglise les chrétiens de Pontault voulait se diriger. Il est probable qu'elle voulait savoir si j'avais moi-même une vision claire du devenir de la communauté et si j'avais su la transmettre à tous. Savoir formuler un projet d'Eglise et ensuite le communiquer simplement et avec enthousiasme devient primordial.

Deuxièmement, de telles Eglises sont également **très stressantes pour les responsables laïcs**. Chaque responsable assume de multiples tâches, prêche ou préside au culte et, de plus, doit

---

<sup>19</sup> Op cit

garder une vue d'ensemble des activités toujours en augmentation. D'autre part, ils sont souvent considérablement chargés dans leur vie professionnelle.

Il n'est pas étonnant qu'il y ait un taux important de « burn out » parmi ces gens.

Les responsables laïcs ne peuvent plus accomplir pleinement les différents domaines de service (le ministère) qui ne cessent d'augmenter dans une Eglise en croissance et, en même temps, essayer de diriger l'ensemble de l'Eglise. **Ils doivent accepter un changement de rôle.** L'équipe pastorale prend inévitablement une part prépondérante dans le planning et le décisionnel. Pour certains, ne pas « contrôler » l'Eglise comme ils avaient l'habitude de faire, ne sera pas facile à vivre. Keller<sup>20</sup> dit : *D'une part, plus l'Eglise grandit, plus les décisions sont prises par l'équipe pastorale plutôt que par les membres ou même par les responsables laïcs. D'autre part, plus l'Eglise grandit, plus les visites pastorales, le suivi de nouveaux convertis et l'enseignement dans les petits groupes sont effectués par les responsables laïcs plutôt que par l'équipe pastorale.*

Pour certains, ce constat est une révolution culturelle !

Les moments de transition **exigent souvent de nouveaux ministères, des pasteurs supplémentaires et des bâtiments plus grands.** Et tout cela en même temps ! Tant de possibilités d'erreurs de jugement et de priorités manquées. Il faut garder la tête froide, posséder des nerfs solides et vivre dans la plénitude de l'Esprit. Il ne s'agit pas seulement de rester des tours d'ivoire et rêver.

Cela signifie que des énormes pas de foi sont inévitables. Jean-Claude Boutinon a précisé : *Pour monter haut, il faut passer par des précipices. Il faut prendre des risques.* John Maxwell ira un pas plus loin<sup>21</sup> : *Les leaders de qualité possèdent tous la foi, mais les leaders d'exception savent communiquer la foi.*

Conduire et mobiliser toute une Eglise dans une entreprise de foi avec des implications financières sérieuses est bien plus qu'un art, c'est un exercice spirituel redoutable. Vivre le miraculeux dans le vingt-et-unième siècle, voilà le défi passionnant qui se présente à nous. Etre une Eglise transitionnelle au vingt-et-unième siècle, c'est se lancer dans une aventure de foi.

Enfin, les communautés transitionnelles vivent souvent **des tensions et des conflits parallèlement à la croissance.** Certains membres voient le passé avec nostalgie et résistent au changement tandis que d'autres s'activent pour la mise en place des ministères de qualité et se trouvent frustrés devant de telles réticences. La reconnaissance pour la provision de Dieu dans le passé dans le cœur des membres fondateurs d'une Eglise peut les amener à rester figés dans le passé. Les nouveaux arrivants qui n'ont pas les repères du passé peuvent les brusquer très facilement par leur désir de développer de nouveaux projets.

Quand Sullivan a élaboré ses 10 étapes pour la première fois dans les années 80, il a mis l'accent sur le genre de leader qu'il fallait pour dépasser la fameuse barrière de 200. Dans son livre publié en 2005<sup>22</sup>, il rectifie un peu le tir. Il dit que maintenant il estime que **c'est la communauté qui tient la clé de la croissance.** Si les membres de l'Eglise résistent au changement, un pasteur, quels que soient ses dons de persuasion, ne peut rien faire. Comme dit Sullivan, *le portail du changement est fermé de l'intérieur.*

---

<sup>20</sup> Op cit

<sup>21</sup> How to break the 200 Barrier Seminar Notebook (May 1987)

<sup>22</sup> Op cit

## **Déverrouiller le « portail du changement »**

Comment rassurer et motiver les chrétiens devant le changement ? Comment faire germer la foi devant l'inconnu ? Il est toujours plus facile d'opter pour un statu quo inconfortable plutôt que d'accepter la nouveauté insécurisante.

Trois éléments nous paraissent importants.

Tout d'abord, nous ne pouvons suffisamment souligner l'importance du relationnel vécu au sein **des cellules ou des groupes de maison**. Les chrétiens insécurisés par le changement doivent pouvoir trouver la chaleur et l'amitié dans ces petits groupes. Christian Schwarz, suite à une enquête internationale, a découvert huit critères de qualité présents dans les Eglises en croissance<sup>23</sup>. Il fait la remarque suivante : *le principe le plus important* (des critères de qualité) *est la multiplication des groupes de maison*. Pour lui, le développement des groupes de maison est incontournable pour une Eglise qui veut grandir.

Paul Etori est tellement convaincu de l'importance des groupes de maison que l'Eglise de Philadelphia à Paris ne permet pas qu'un chrétien participe à un ministère au sein de la communauté s'il n'est pas déjà un participant actif dans une cellule. Pour lui, la croissance en dépend.

Il faut aussi favoriser **le dialogue et l'échange**. Un responsable d'Eglise peut discerner la volonté de Dieu sans avoir nécessairement compris le timing divin. Précipiter une décision sans avoir obtenu le consensus de l'assemblée est une opération extrêmement risquée. Sur le plan politique, tant de ministres des gouvernements successifs ont provoqué des mouvements sociaux car ils n'ont pas su négocier, expliquer et convaincre. Le vieux proverbe latin « festina lente » ou se hâter lentement est toujours valable.

Savoir attendre le moment de Dieu est crucial dans l'œuvre du Seigneur.

Enfin, plus l'Eglise grandit plus la **communication** devient importante. Dans bien des Eglises, les annonces le dimanche matin sont le moment où les chrétiens s'ennuient et donc ils sont distraits. J'ai appris avec les années qu'il s'agit d'un moment essentiel de la vie communautaire. C'est l'occasion de faire comprendre ce que Dieu fait dans la vie de l'Eglise et parler avec enthousiasme des événements futurs. Les annonces me donnent souvent la possibilité de rappeler les priorités de l'Eglise. C'est un moment communautaire fort ! Mais les annonces et le bulletin d'Eglise ne sont pas les seuls moyens de communication à notre disposition. Le site-web, le courrier électronique et le SMS donnent des moyens nouveaux pour informer et donc mobiliser.

Nos pauvres cerveaux bien limités sont pris d'assaut par des informations de toutes sortes. Il est impossible de tout retenir. Le responsable d'Eglise qui veut tout d'abord enseigner la Parole divine et ensuite faire vivre l'Eglise du Christ doit devenir un maître en communication.

Mais c'est une chose de bien saisir les contours d'une Eglise de transition, c'est une toute autre chose de dépasser la barrière. Comment y arriver ? Voici la tâche devant nous.

---

<sup>23</sup> Le développement de l'Eglise – une approche originale et réaliste, publié par Empreinte (1997)

## V. Les priorités d'une Eglise transitionnelle

Nous arrivons donc au moment où une Eglise transitionnelle a pris la décision de devenir une « grande » Eglise. Bien évidemment cette décision n'est pas prise dans la rubrique « sujets divers » d'une réunion de conseil ou dans les dernières minutes d'une assemblée générale ! Espérons que c'est le résultat d'une mûre réflexion et des interrogations dans la prière.

Il faut décider d'un plan action pour y arriver tout d'abord avec les responsables et puis, comme nous a rappelé Sullivan, la communiquer à toute l'Eglise pour obtenir un consensus et une mobilisation générale.

Nous proposons un plan d'action de cinq axes.

### **La mise en place de l'équipe**

Il faut ajouter des personnes à l'équipe pastorale. Mais quels profils ? Pour quels ministères spécialisés ? Et dans quel ordre ? L'équipe peut être composée de personnes salariées à temps pleins mais aussi de temps partiels, de stagiaires et de retraités. Il faudra une grande souplesse et beaucoup de créativité.

Si j'ai mis la recherche de personnel en premier, c'est parce que, dans mon expérience, c'est le plus difficile. Dieu a plus souvent exaucé mes prières pour les finances que pour des ouvriers dans son oeuvre. Jésus nous encourage dans ce sens quand il nous demande de *prier le maître de la moisson d'envoyer les ouvriers pour la rentrer*<sup>24</sup>.

Jésus a recruté ses disciples<sup>25</sup>. Paul a recruté Timothée<sup>26</sup>.

Certains sont vaguement inquiets par de tels agissements. Ils ont peur d'entrer dans une mentalité de chasseurs de tête qu'ils définiraient comme « l'esprit du monde ». Ils ont peur de manipuler les gens et de réduire des pasteurs potentiels à des pions sur un échiquier ecclésiastique. Le danger existe certainement mais celui de la passivité et de l'inactivité aussi. La très belle phrase « le Seigneur pourvoira » peut devenir une excuse pour un manque d'initiative.

### **Les ministères spécialisés**

Dans quel domaine (ou dans quels domaines) l'Eglise va-t-elle s'orienter ?

Une Eglise transitionnelle est particulièrement vulnérable à de bonnes idées qui surgissent de tous les côtés. Il est toujours remarquable de constater le nombre de personnes qui ont des idées excellentes... pour les autres. Une Eglise peut aussi accepter les idées du pasteur sans sentiment d'implication. Une bonne idée, sans un engagement convaincu des chrétiens, n'est pas une raison pour avancer.

Nous bâtissons les projets autour des personnes qui ont envie de mettre en œuvre les passions spirituelles qui les animent. Paul Ettori l'exprime ainsi : *pas de lancement d'un nouveau ministère sans appel*. Si Dieu n'appelle pas un homme ou une femme à diriger un nouveau ministère, il vaut mieux ne pas se lancer.

---

<sup>24</sup> Mathieu 10.2

<sup>25</sup> Marc 1.16-20

<sup>26</sup> Actes 16.1-3

Il peut toujours construire sur l'existant. Le Seigneur peut mettre à cœur le développement ou l'amélioration d'une activité qui se trouve déjà au sein de l'Eglise. Le site-web rudimentaire peut être développé pour devenir un puissant ministère d'évangélisation ou de formation. L'école du dimanche peut s'étendre pour évangéliser les enfants en plein-air ou pour devenir un centre aéré chrétien. Ce ne sont pas les idées qui manquent !

Un fonctionnement en sous-groupe implique que tout le monde ne soit pas impliqué par tous les ministères. C'est pourtant à l'équipe pastorale de veiller sur la coordination des activités et de la constitution des équipes afin que l'ensemble de l'Eglise ne souffre pas. Avec une bonne communication, le nouveau ministère devient un projet dont toute l'Eglise est fière.

### **Les locaux**

Tôt ou tard – et normalement c'est plutôt que tard – une Eglise croissante a un problème de place. C'est souvent l'axe qui attire le plus l'attention à cause de l'envergure du projet mais nous le mettons délibérément en troisième place. Un bâtiment n'est qu'un outil pour atteindre nos objectifs. Il ne doit jamais devenir un but en soi.

Nous sommes face à un dilemme : Comment se lancer dans un grand projet d'achat de locaux et de construction sans écraser les membres d'Eglise par des sommes d'argent qu'ils ont de la peine à saisir et sans les divertir des ministères au sein de la communauté ?

Si c'est Dieu qui donne la vision c'est Lui qui donnera les moyens. Un bâtiment n'est qu'un moyen. Le grand Hudson Taylor, missionnaire pionnier en Chine dans le 19<sup>ième</sup> siècle avait l'habitude de dire : *L'oeuvre de Dieu accomplie selon direction de Dieu ne manquera jamais de la provision de Dieu.* Il en a fait l'expérience. Pour accomplir l'oeuvre de Dieu en France dans le 21<sup>ième</sup> siècle, il nous faut nous lancer dans des projets de bâtiment ambitieux.

### **Le financement de l'oeuvre de Dieu**

Beaucoup de responsables d'Eglise s'identifient à Napoléon quand il a dit : *l'argent est le nerf de la guerre.* C'est également vrai pour la guerre spirituelle. En lisant le Nouveau Testament, nous nous rendons rapidement compte que l'argent n'est pas du tout un sujet tabou. Jésus et l'apôtre Paul en parle souvent. En revanche, en France nous sommes très pudiques et souvent craintifs quant il s'agit de parler d'argent.

Pourtant, une Eglise croissante a toujours des difficultés financières. Il n'y a jamais suffisamment d'argent pour faire tout ce que nous avons envie de faire et même de faire ce que nous pensons que Dieu a envie de faire. Il est impossible d'éviter des réunions de conseil d'Eglise difficiles à cause de cela. Etablir des priorités financières est rarement fait sans peine ! Par exemple, il faut trouver l'équilibre entre les « prudents » - il faut tout l'argent en caisse avant de commencer les travaux et les « spirituels » - lançons-nous par la foi et Dieu pourvoira aux besoins. Un débat passionné n'est pas un péché ! Mais il faut beaucoup de patience et de sagesse pour présider et conduire une telle discussion.

Parler de l'argent d'une façon saine et équilibrée aura certainement un effet pédagogique sur toute l'assemblée. Apprendre à prier ensemble pour les finances et se réjouir quand Dieu intervient est clairement un élément essentiel de la croissance et vers la croissance.

### **La présence de Dieu**

La croissance se construit autour de la vie spirituelle.

Samuel Peterschmitt m'a rappelé que *la croissance n'est pas un effet du marketing, ni d'une technique, c'est une œuvre de l'Esprit*. Quand les chrétiens vivent la présence de l'Esprit dans leur vie communautaire, ils diront à leurs amis et à leurs parents : Venez, voir.

Peterschmitt a ajouté : *là où se trouve le miel, là se rassemblent les abeilles*. Jean-Claude Boutinon pense que la croissance à Sarcelles a décollé suite à la mise en place d'une équipe de louange. Les cultes en ont été transformés. La présence de Dieu a été expérimentée.

La plus grande erreur qui pourrait être commise dans le domaine de la croissance d'Eglise serait d'imaginer qu'il s'agit d'uniquement mettre en place une série de méthodes et d'appliquer un certain nombre de principes. La présence de Dieu et la conviction de l'Esprit est au centre de toute action spirituelle. L'apôtre Paul le dit ainsi<sup>27</sup> : *Les secrets de son cœur seront mis à nu. Alors, il tombera sur sa face en adorant Dieu et s'écriera : « Certainement Dieu est présent au milieu de vous. »*

Une croissance spirituelle aura toujours des fondements spirituels

---

<sup>27</sup> I Corinthiens 14.25

## Conclusion

Evidemment devenir une grande Eglise n'est pas plus vertueux ni plus spirituel que de rester une petite Eglise. Il peut y avoir des petites Eglises dynamiques et rayonnantes et des grandes Eglises de la marque « I-Kabod<sup>28</sup> ». En revanche le contraire peut exister aussi...

Mais ne jouons pas petits bras dans l'oeuvre du Seigneur.

Nous sommes évidemment pleinement reconnaissants pour toute personne qui s'engage avec le Seigneur. Chaque conversion est un véritable miracle de Dieu. Pourtant nous nous satisfaisons de trop peu. Les foules immenses qui se dirigent inexorablement *vers une ruine éternelle, loin de la présence du Seigneur*<sup>29</sup> nous donnent envie d'ouvrir large les portes de nos Eglises. Nous qui avons *goûté combien le Seigneur est bon*<sup>30</sup>, avons envie de dire aux gens autour de nous : *C'est en lui seul que se trouve le salut.*<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> I Samuel 4.21

<sup>29</sup> II Thessaloniens 1.9

<sup>30</sup> I Pierre 2.2

<sup>31</sup> Actes 4.12