

Les contours flous de l'Eglise de demain

par **Richard
FALO,**

*pasteur dans l'EERV
(Eglise Evangélique
Réformée du canton de
Vaud), La Tour-de-Peilz*

Prospective et méthodes pratiques venues d'outre-Atlantique

J'ai rencontré il y a quelques jours Eric. Ce jeune homme est atteint d'un trouble de la vision dont il a perdu la zone centrale, ce qui le force à s'appuyer sur son champ de vision périphérique. Ce sentiment est partagé par un nombre croissant de responsables d'Eglises pour qui l'avenir semble incertain et trouble. Quand nous essayons de discerner le futur pour mieux conduire nos communautés, nous n'avons d'autre choix que de faire appel à une sorte de vision périphérique par laquelle nous percevons les tendances culturelles et sociétales qui auront un effet direct sur la forme que prendront nos Eglises.

1. Un monde qui change plus vite que prévu.

Déclin des Eglises traditionnelles.

Dans le contexte particulier de l'Eglise Evangélique Réformée vaudoise, que je sers, cette interrogation face à l'avenir est devenue incontournable. Nous assistons impuissants à une érosion qui donne le tournis : de 60 % de la population en 1970 à 37,8 en 2000, soit 22 % de diminution du nombre de nos membres en trente ans¹. A ce rythme, et si rien n'est

¹ *Valeurs et Priorités, Rapport du Conseil Synodal aux Synodes des 4 et 25 juin 2005*, p. 5. Il est curieux que cette prise de conscience n'agite pas plus les directions d'Eglises, qu'on imaginerait réagir vigoureusement après des parutions en forme de cris d'alarme comme *Le Protestantisme doit-il mourir ?* de Jean Baubérot (Paris, Seuil, 1988). En Amérique du Nord, cette prise de conscience occupe la réflexion des directions d'Eglises protestantes issues du XIX^e siècle et dites historiques. C'est là que la recherche me semble

fait, on peut raisonnablement s'interroger sur l'existence de notre Eglise dans deux générations. Par la grâce de Dieu, cela ne signifie pas la fin de l'Eglise ni celle de la proclamation de l'Evangile, qui auront adopté d'autres formes de transmission. L'institution quant à elle, avec sa richesse identitaire et historique, aura fait son temps. Mais l'érosion ne se limite pas aux Eglises protestantes issues de la Réforme. Nombre de communautés évangéliques sont à la recherche d'un second souffle. La question des raisons qui font qu'une Eglise se remplit ou se vide s'est posée outre-Atlantique avec acuité après la parution de rapports statistiques pour les Eglises protestantes dites historiques². Les raisons invoquées pour ce déclin sont aussi variées que les positionnements théologiques et le pas est rapidement fait entre l'observation des tendances et les remèdes que notre ligne théologique nous prescrit d'appliquer. C'est donc avec prudence qu'il faut accueillir les raisons invoquées pour expliquer l'érosion du nombre de fidèles. Pourtant, une constante semble faire l'unanimité pour la recherche : seules les Eglises qui auront opéré les bons choix dans leur rapport à la modernité seront en mesure de renouveler leur population.

2. Mono-culture de l'Eglise, multiculturalité du monde

Martin Saarinen, spécialiste de la dynamique organisationnelle, s'est appliqué à analyser la vie des communautés religieuses sous l'angle systémique. A l'aide de cette grille de lecture et des stades du développement de la personne développés plus tard par le célèbre psychiatre Erik Erikson, Saarinen explique qu'à l'instar d'un individu, une communauté de foi traverse des stades de développement qui la conduiront de l'adolescence à l'âge adulte puis dans une phase de déclin, et finalement à la mort. Pour lui, le déclin s'inscrit dans le cours normal de tout système vivant de type

la plus aboutie et l'analyse la plus pragmatique, d'où le choix dans cet article de ces sources au détriment d'autres écoles.

² Méthodistes, Luthériennes, Presbytériennes, Congrégationalistes et Réformées. Cf. David A. Roozen and C. Kirk Hadaway, ed., *Church and Denominational Growth*, Nashville, Abington Press, 1993, et Kenneth B. Bedell, ed., *Yearbook of American and Canadian Churches*, Nashville, Abington Press, 1993. Les données sont analysées par Loren Mead, *Transforming Congregations for the Future*, Alban Institute, 1994.

organique. Quand il s'agit d'une communauté, le système se dirige vers une mort programmée à moins qu'il ne sache saisir les chances de revitalisation (appelées renaissances) qui s'offrent régulièrement à lui³. Pour cet auteur le cycle de vie d'une communauté de foi n'est pas la simple chronologie depuis sa fondation jusqu'à sa dissolution mais la transformation d'une phase de grand enthousiasme, caractérisée par une énergie débordante du système, vers une phase de fixation et de bureaucratisation. Ce cycle qui va de l'enthousiasme à la bureaucratisation peut se reproduire plusieurs fois dans l'existence historique d'une Eglise.

Pour le théologien protestant, ce discours rappelle furieusement l'impératif du *semper reformanda* ainsi que la promesse de l'action continue de l'Esprit qui conduit, dirige, et oriente continuellement le peuple de Dieu dans la vérité. La question qui se pose est celle de savoir pourquoi certaines communautés, qui pourtant désirent sincèrement et humblement servir le Seigneur, passent régulièrement à côté des chances de renouvellement que l'Esprit de Dieu leur offre. Pour de nombreux commentateurs, la réponse est dans le fossé trop important qui peut se creuser – par homéostasie ou immobilisme – entre la culture interne d'une Eglise et celle des personnes à qui elle essaie de témoigner. Pour Saarinen, laisser s'élargir les décalages culturels qui se creusent entre l'Eglise et la cité ne peut que favoriser cette lente progression vers une forme d'élitisme qui nous renferme sur nous-mêmes, puis vers un stade administratif ou bureaucratique qui finit par dessécher l'enthousiasme des débuts. Avec l'institutionnalisation, la bureaucratisation et la multiplication des organes de régulation tels que comités, commissions et procédures, la vie de la communauté finit par s'éteindre sous les tonnes de papiers et de procédures qui finissent par absorber puis étouffer la vie qu'elles étaient destinées à canaliser⁴.

³ Martin F. Saarinen, *The Life Cycle of a Congregation*, Alban Institute, disponible en format PDF uniquement. Saarinen dira avoir été mis sur cette piste par un article de Ichak Adize « Organizational Passages- Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organization » in *Organizational Dynamics* de 1979. Cf. également Robert Worley, *Change in the Church : a source of hope*, Philadelphia, Westminster Press, 1974.

⁴ Les procédures sont évidemment indispensables, elles deviennent mortifères quand elles prétendent s'appliquer *ad eternam*, alors qu'elles ont été élaborées pour répondre à un problème précis situé dans le passé. « *Today's problems come from yesterday's* »

Cartographier les fossés – ou décalages – qui se creusent entre ces Eglises de tradition et la société qui nous entoure ne sera donc pas inutile.

a. Vers plus de diversité culturelle

Pour des raisons historiques, notre Eglise (EERV) reçoit régulièrement des autorités civiles la liste des nouveaux protestants arrivant dans la commune. Jusqu'à présent nos secrétaires entraient sans difficultés dans le fichier paroissial ces nouveaux arrivants. Ces dernières années, les mutations de résidence ont atteint une fréquence telle que la tenue à jour du fichier paroissial tient du casse-tête. Un des effets de la mondialisation est la mobilité accrue de la population, y compris dans cette Suisse peu encline aux mouvements migratoires. Ainsi nous avons vu arriver dernièrement dans la paroisse plusieurs personnes d'origine sud-américaine ou africaine. Ces personnes apportent avec elles d'autres manières de prier, de chanter et de participer à la vie communautaire ; elles sont le résultat tangible du brassage des populations. Alors que jusqu'ici nos communautés étaient constituées de personnes provenant d'une culture homogène composée de familles traditionnelles, elles sont à présent confrontées à la diversité des cultures, des situations conjugales et des goûts culturels variés. Parmi ceux-ci, les goûts musicaux. Dans ce contexte multiculturel, on ne s'étonnera pas d'apprendre que 80 % des conflits dans les Eglises ont pour source le style de la musique jouée au culte. Sans prendre trop de risque, on peut pronostiquer que les communautés de demain seront celles qui auront su s'ouvrir au mélange des cultures, des générations et des modes de vie, celles qui auront su éviter le choc des cultures en intégrant la diversité culturelle qui caractérise la société qui les abrite.

b. Les baby-boomers formés à l'excellence

Dans mon premier poste pastoral, un défi de taille a consisté à réconcilier les deux générations principalement représentées dans la communauté : les 15-25 ans et les 65-75 ans. Ces deux groupes constituaient le gros des paroissiens. Les premiers n'étaient pas encore actifs profes-

*solutions... ». Pour reprendre l'expression de Peter Senge, *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1994, p. 57.*

sionnellement ; les seconds avaient été ouvriers d'usine pour la plupart. Quinze ans après, je constate l'arrivée à la retraite des premiers *baby-boomers* nés à la sortie de la seconde guerre. En 2020, le nombre de personnes au dessus de 65 ans aura doublé par rapport à celui d'aujourd'hui ; à la différence des retraités qui intégraient ma première Eglise ceux que nous accueillons aujourd'hui ont pour la majorité fait carrière dans une logique de contrôle de qualité. Ceux qui n'ont pas été occupés à rechercher l'optimisation des procédures auront passé leur vie professionnelle dans le secteur des services ou de la création. Ces nouveaux venus seront exigeants quant à la qualité des célébrations et aux possibilités offertes de témoigner de manière originale et créative. Les communautés du futur seront celles qui auront su écouter et accueillir les attentes des seniors en matière d'excellence et de créativité.

c. La révolution communicationnelle

Tout comme l'imprimerie a révolutionné le monde il y a cinq siècles, le numérique a révolutionné la manière dont on communique aujourd'hui. Alors que les Eglises traditionnelles continuent à imprimer à grands frais des recueils de chants et à envoyer des circulaires... ; alors que nos fidèles écoutent vingt à trente minutes durant un prédicateur monocorde, les générations montantes sont bombardées d'images, de clips vidéos et de stimuli sensoriels à un rythme soutenu. Une seule visite sur un des sites d'une Eglise expérimentale californienne⁵ suffit à mesurer le décalage technologique qui sépare nos Eglises traditionnelles de celles qui n'ont aucun mal à attirer les 15-45 ans. Ma génération est celle de la montée en puissance de l'image, de la communication visuelle et des clip vidéos sur lesquels une chaîne mondiale comme MTV a su bâtir son hégémonie. On peut déplorer cet état de chose, il n'empêche que le déficit visuel de nos célébrations traditionnelles est patent, alors que c'est par tous les sens – et pas seulement par l'écoute – que l'Evangile s'adresse à nous. Les communautés du futur seront très certainement celles qui auront su

⁵ Voir www.emergingchurch.org/postmodern, en particulier www.missiongathering.com pour l'énergie investie dans la communication visuelle.

négoier le virage numérique et qui, par là, auront pris pied dans une dynamique transgénérationnelle.

d. Changements dans notre rapport au monde

D'autres facteurs sociaux et comportementaux indiquent des changements de mentalité ou de comportement avec lesquels les Eglises auront à composer. Nous mentionnerons la **désaffection du statut de membre** avec responsabilités au profit de celui de participant occasionnel. Dans le domaine associatif, on observe la difficulté croissante à trouver des bénévoles prêts à s'investir de manière régulière dans les activités de l'association. Il est fréquent d'entendre la volonté de rendre service ici ou là mais pas de manière contraignante. On peut se demander si un phénomène de type « zapping » ou consumériste n'est pas sous-jacent à cette évolution : je consomme au coup par coup une activité plutôt que de m'y inscrire comme acteur sur la durée. Une seconde évolution concerne un réflexe de relativisation et d'individualisation de la croyance : on se reconnaît de plus en plus difficilement dans un système de valeurs dont on fuit l'institutionnalisation et le caractère contraignant. L'individualisation étant toujours plus affirmée, on assiste à une **relativisation du système de croyances communes** au profit d'une pratique spirituelle ou d'un engagement humanitaire ou caritatif personnel et ponctuel. Sur le plan économique, on peut imaginer que les phénomènes de **concentration** dans le monde des affaires aura une incidence directe sur le monde religieux, avec comme corollaire une précarisation puis une disparition des communautés qui, malgré la générosité de leurs (trop peu nombreux) fidèles, n'auront pu atteindre un seuil de stabilité financière⁶. Finalement, on peut imaginer qu'à l'aune des organisations dynamiques, la **prise de décision** se fera de manière plus participative ou consensuelle que par une chaîne d'autorité.

⁶ On estime le budget minimal d'une communauté aux USA aux alentours de 80 000 euros. En dessous de ces montants, les directions d'Eglises hésitent à nommer un pasteur à de tels postes. A l'évidence, en considérant que la moyenne des dons pour l'ensemble des communautés chrétiennes est de l'ordre de 3 % du revenu, on peut facilement faire le calcul du nombre minimal de participants au culte pour qu'une communauté soit financièrement viable. A moins de réunir quelques gros donateurs !

Par où commencer pour éviter que nos communautés ne se sclérosent dans ces phases de déclin « aristocratique puis bureaucratique », dénoncées par Saarinnen ? Suffit-il d'être à l'écoute des évolutions de la société, d'abaisser très bas les seuils d'accessibilité et d'offrir des cultes multimédias pour assurer le renouvellement de nos Eglises ? Devons-nous tomber dans le mercantilisme religieux et offrir un produit culturel adapté au désir d'un public toujours plus exigeant pour pouvoir espérer figurer dans le paysage en 2050 ? Autant de questions qui appellent le débat théologique.

3. Préséance de la théologie sur le marketing

a. La conversion

Loren Mead, dans son *Transforming Congregations for the future*⁷, a encouragé des milliers de responsables à accueillir ce phénomène de renouvellement des Eglises comme un processus de transformation ou de **conversion** similaire à celui que le Christ a proclamé dès sa première prise de parole dans la synagogue de Nazareth (Lc 4,18). En discernant la tentation mercantiliste et l'adaptation sauvage de l'Eglise aux attentes de la société, Mead allait replacer un cadre théologique autour du *semper reformanda*. L'Eglise est en continuelle transformation ; la conversion permanente de l'individu comme de l'Eglise est constitutive de l'Evangile. Ce processus de transformation d'une culture de la modernité à une culture de la postmodernité⁸ ne se fera, selon cet auteur, que par les moyens constitutifs et classiques d'une ecclésiologie typiquement réformée. Quatre impératifs théologiques, qui distinguent l'Eglise d'autres projets religieux ou économiques (comme celui d'un télé-évangéliste par exemple), devront présider aux transformations nécessaires : par la *koinonia* ou construction de la communauté⁹, par le *kérygme* ou l'annonce de la Parole de Dieu,

⁷ Mead, p. 159. Cf. également *Five Challenges for the Once and Future Church*, Alban Institute, 1996, pour la suite de la discussion.

⁸ Cf. note 4.

⁹ Mead, L., *Transforming congregations for the future*, Alban Institute, 1994, p. 175. Cf. également Randy Frazee, *The Connecting Church*, Zondervan, 2001 et Rodney Clapp,

par la *didaché* ou le rappel et la réinterprétation de l'histoire du salut, et finalement par la *diakonia* ou le service au nom du Christ au moyen des dons de service. Le Royaume de Dieu ne se construit pas comme bon nous semble ; face au déferlement de méthodes et recettes issues de la gestion d'entreprise, plusieurs théologiens emboîteront le pas à Mead pour poser des bases théologiques plutôt que celles de la gestion d'entreprise et du marketing. « *L'Eglise n'est pas une institution purement commerciale destinée à combler les besoins de ceux qui la fréquentent. Les églises répondent aux besoins des fidèles mais elles font plus que cela. Au minimum elles essaient de transformer des individus en les introduisant dans un projet et une identité qui les dépasse. 'Car vous qui autrefois n'étiez pas son peuple, vous êtes maintenant le peuple de Dieu.'* 1 Pierre 2,10 »¹⁰. La mission de l'Eglise n'est pas de se vendre ou de vendre l'Evangile mais de placer un cadre organisationnel qui permet le déploiement du Royaume.

b. Le salut par la base ; la place de l'Esprit

Le deuxième passage obligé d'une transformation de nature théologique est qu'elle ne viendra pas des autorités mais de la base. Pour employer une expression à la mode, ce sera un processus d'impulsion et de construction *bottom up*. Traduit en termes théologiques, le processus de réflexion *bottom up* – de la base vers le haut – affirme que l'Esprit œuvre de manière démocratique, ou tout du moins participative, quand la chance lui en est offerte. Le **sacerdoce universel** se manifeste non seulement par des dons de service mais également par celui du discernement collectif. On le sait, c'est le credo des théoriciens systémiques de rappeler qu'une sorte d'intelligence commune, voire communautaire, est largement sous exploitée dans tous les systèmes vivants dont on peut dire que l'Eglise est un des exemples les plus probants¹¹. Lié à cette approche

A Peculiar People : the Church as Culture in a post-Christian Society, InterVarsity Press, 1996 entre autres plaident pour la marque distinctive de l'Eglise comme lieu de contre-culture face à la montée de l'individualisme et du consumérisme triomphants.

¹⁰ A.B. Robinson, « This Thing Called Church » in *Congregation*, Winter 2006, p. 24.

¹¹ Toute l'œuvre de Gilbert R. Rendle se construit sur une approche systémique de l'orga-

d'interactions cognitives, le rôle de l'Esprit sera tout naturellement mis au premier plan.

c. Un télos jamais atteint ; tendre vers la perfection

Le service de Dieu n'est pas un service au rabais. Si, dans toutes les cultures du monde, on réserve le beau et le précieux à la divinité, ce n'est pas qu'affaire de gros sous. La femme qui verse un parfum de grand prix sur les pieds du Christ ne s'y trompe pas. Dieu mérite le meilleur et, si la simplicité est une vertu, l'amateurisme – quand il est érigé en système opératoire habituel – se conjugue mal dans l'esprit des gens au service de Dieu. Le succès phénoménal des *mega churches* telles que Willow Creek et Saddle Back Church est pour une grande partie imputable à la volonté d'excellence avouée des dirigeants. Le concept même d'excellence et de recherche de perfection parcourt toute l'histoire biblique lorsqu'il est question de la construction et des activités du Temple ou de l'Eglise naissante ; il est également l'une des motivations de la vie chrétienne¹².

4. La revitalisation de l'Eglise et les étapes du changement

Dans une culture de l'instantanéité nous avons du mal à résister aux recettes. Les livres relatant le succès de telle ou telle méthode pour renouveler l'Eglise occupent les rayons de nos bibliothèques. Mentionnons les livres présentant le *Church Growth Movement*, la méthode coréenne de la prière communautaire à cinq heures du matin, les programmes tels qu'Evangélisation Explosive, les *seekers services* de Willow Creek, la multiplication des cellules de maison ou encore *Alphalive*. Toutes ces stratégies ont porté du fruit quelque part. La question qui nous intéresse est de savoir si ce qui a du succès à l'autre bout du monde est universel-

nisation ecclésiologique. Par ex. *Leading Change in the Congregation*, Alban Institute, 2001, p. 49. On verra à ce titre l'extraordinaire popularité du concept de *World Café* qui semble se généraliser à tous les lieux branchés de la planète comme méthode participative et ludique de générer de l'intelligence commune sur toutes sortes de questions, y compris théologiques : www.theworldcafe.com.

¹² 1 R 6 ; Ac 6,3-4 et, comme motivation intérieure : Mt 5,48 ; 2 Co 13,11 ; Jc 1,4.

lement applicable. Dans le contexte particulier de telle ou telle communauté, quelle stratégie adopter ? Notre perception est qu'il y a autant de méthodes que de contextes et que le travail de discernement entre telle ou telle méthode est un travail communautaire, intentionnel, programmé et incontournable. Pour reprendre une expression de Mead¹³, qu'il avait lui-même trouvée inscrite dans les statuts d'une petite Eglise locale, *nous voulons continuer le ministère du Christ, dans la paix, simplement et ensemble*. Comment atteindre ce but ? En s'assurant premièrement que le vœu collectif de la communauté est bien celui du renouvellement et d'un nouveau départ dans le cycle de vie de la communauté ; deuxièmement en établissant un calendrier stratégique qui permettra l'émergence d'une vision et d'une mission communes. S'inspirant des travaux de J.P. Kotter, fondateur de la théorie du changement, les trois pasteurs qui publient en 2002 *Redeveloping the Congregation, a How to for Lasting Change* testeront et mettront sur pied une méthode participative dont les résultats seront analysés dans leur étude. Ces spécialistes des processus de changement dans les communautés insistent sur la prise de conscience que transformation il doit y avoir parce qu'il y a **urgence**¹⁴. Une fois cette urgence du changement communiquée, des lieux d'émergence d'intelligence collective, de recherche d'information et de discernement collectif devront être définis. Sorte de « *think tanks* spirituels » ils devront se dérouler lors de rencontres régulières. Trois questions d'ordre théologique orienteront les échanges :

- La question de l'**identité** : qui sommes-nous en tant que communauté ? quelle est notre couleur dans le paysage local ? quelle méthode entre en cohérence avec notre histoire et avec les efforts que d'autres avant nous ont ancrés dans notre communauté ?
- La question de la **mission** dans ce contexte local : pourquoi sommes-nous encore ici après tant d'années d'existence ? quelles circonstances particulières ont présidé à la fondation de notre communauté et quelle mission précise le Seigneur nous indique-t-il ?

¹³ *The Once and Future Church*, p. 273.

¹⁴ Mary K. Sellon, Daniel P. Smith, Gail F. Grossman, *Redeveloping the Congregation*, Alban Institute, 2002.

- La question du **service** : qui est le prochain vers lequel le Christ nous envoie ? quel besoin patent dans notre coin de pays le Christ nous demande-t-il de combler ?

Un tel exercice communautaire dépasse en ambition le seul désir de voir le nombre de nos fidèles augmenter. Il le dépasse parce qu'il est d'ordre théologique et touchant à l'identité et à la mission de l'Eglise. Il dépasse la simple campagne d'évangélisation en s'inscrivant dans une perspective de renouvellement durable et perpétuel. Comme je l'ai dit plus haut, tout ceci risque bien de rester un exercice intellectuel de plus, à moins que le sentiment **d'urgence** – et donc la question du calendrier – ne soit clairement manifesté. La conclusion de ces aventuriers après plusieurs années de pratique est qu'il n'existe pas de recette miracle mais, à chaque situation, la formidable aventure¹⁵ d'une communauté entière pour sortir du déni et discerner le projet de Dieu pour elle.

On peut estimer qu'il s'agit d'une méthode de plus... En fait, il s'agit d'une théorie du changement appliquée à une communauté ou Eglise, mais celle-ci a l'avantage de mettre lucidement et de manière réaliste les croyants face à leur responsabilité en posant et reposant la question centrale : avec l'identité qui est la nôtre, avec nos forces et faiblesses, vers quel prochain le Seigneur de l'Eglise nous envoie-t-il aujourd'hui ?

Conclusion

Le chantier est immense et ceux qui ont à cœur de revitaliser les Eglises auront à compter avec les effets conjugués de l'immobilisme, du traditionalisme et de la peur qu'occasionne le risque des terres inconnues et des perspectives floues et incertaines. Plus précieuses encore que les méthodes, quelques attitudes¹⁶ maintiendront debout les prophètes d'aujourd'hui. Un **questionnement de type socratique** qui sondera les résistances au changement. Le système est vivant, et pas seulement

¹⁵ Aventure empreinte de patience puisque ces spécialistes estiment à 8-12 ans la longueur du processus qui permet à une communauté de repartir dans un nouveau cycle de vie.

¹⁶ Je les emprunte à James P. Wind dans *Congregation*, Winter 2006, p. 5.

au sens théologique ; il opposera une défense que tout système organisationnel tel qu'une Eglise ou communauté met en place pour perdurer. A ce titre, ils s'armeront d'arguments pour les 6 % qui refuseront systématiquement toute idée de transformation. Deuxièmement, une **interpellation de type prophétique** qui nous place face à nos responsabilités, particulièrement celle de transmettre aux générations montantes une organisation appelée Eglise par laquelle l'Evangile se perpétuera. Enfin, une **espérance tragi-comique** qui nous permettra de surmonter toutes les peurs, petites mesquineries, échecs et résistances bien compréhensibles de ceux qui n'entendent pas le Christ nous tirer vers l'avenir de la même manière. ■