

REPENSER

Manuel de gestion de crise



DONNER VIE AU CORPS DE CHRIST

REPENSER

Après avoir été responsable de trois Églises de tailles et d'importances différentes pendant des temps de crise, le pasteur Rob Peters en est arrivé à bien connaître les défis et les tensions que la crise peut créer dans une Église locale. Lorsque plusieurs ouragans au cours d'une même année ont provoqué des perturbations majeures dans l'Église et l'école chrétienne dont il avait la charge, Rob a su mener les choses pour conduire au rétablissement. Puis, toujours en tant que pasteur principal, il a dirigé une Église qui, suite à un incendie catastrophique, s'est retrouvée sans bâtiment utilisable. Il a également été en charge d'une Église pendant la crise financière de 2007, crise pendant laquelle 25% des membres de sa communauté ont subi des saisies immobilières, créant une crise financière dans l'Église elle-même.

Rob sait d'expérience que ce type de situation parfois désastreuse exige une vraie force de caractère pour relever le défi qui se présente. Il faut aussi du courage pour faire face à ces réalités, ainsi que de la cohérence pour pouvoir traverser une crise dans le ministère. S'inspirant du modèle de gestion de crise de Kubler-Ross, Rob et l'équipe de Corpus Vitae ont élaboré cette ressource gratuite pour aider les Églises à traverser la crise à laquelle elles sont actuellement confrontées. Ces ressources sont également conçues pour aider l'Église à RePenser la façon dont Dieu utilise la crise actuelle comme un accélérateur de changement de culture. Cet outil permet enfin de se concentrer sur une stratégie intentionnelle afin de continuer à faire des disciples, la mission prioritaire donnée par Dieu à son Église.



Dr. Rob Peters
Président et fondateur
rpeters@corpusvitae.org





Dans les périodes difficiles, les responsables savent que les soins que l'on se prodigue à soi ou à son équipe sont de la plus haute importance. Si vous ou les membres de votre équipe êtes épuisés, éreintés ou dépassés, vous ne serez d'aucune utilité aux personnes que vous souhaitez servir.

Voici votre CHECKLIST:

- Est-ce que je prends soin de ma vie spirituelle à travers la prière, la lecture de la Bible et dans des temps de solitude pour écouter Dieu ?
- Est-ce que je prends soin de ma famille (en particulier celle qui est auprès de moi) et de mes amis les plus proches ?
- Est-ce que je prends le temps de me ressourcer sur le plan relationnel ?
- Est-ce que je prends le temps d'être seul pour réfléchir ?
- Est-ce que je laisse les affaires du monde de côté pendant un temps pour investir dans les perspectives à long terme du Royaume de Dieu ?
- Est-ce que je mange correctement, dors et fais suffisamment de l'exercice ?
- Est-ce que je me laisse fortifier par les paroles d'encouragement de ceux qui m'entourent ?
- Est-ce que je crois, qu'un jour, la crise sera terminée ?
- Est-ce que je me rappelle que Dieu est aux commandes et que c'est Lui qui, en fin de compte, résoudra la crise ?

L'une des plus grandes crises auxquelles Israël a dû faire face a été la mort d'un des rois qui a eu un règne particulièrement marquant. Lisons ensemble cette histoire :

ÉSAÏE 6

L'année de la mort du roi Ozias, je vis le Seigneur assis sur un trône très élevé, et les pans (de sa robe) remplissaient le temple. ²Des séraphins se tenaient au-dessus de lui ; ils avaient chacun six ailes : deux dont ils se couvraient la face, deux dont il se couvraient les pieds, et deux (dont ils se servaient) pour voler. ³Ils criaient l'un à l'autre et disaient : Saint, saint, saint est l'Éternel des armées ! Toute la terre est pleine de sa gloire ! ⁴Les soubassements des seuils frémissaient à la voix de celui qui criait, et la Maison se remplit de fumée. ⁵Alors je dis : Malheur à moi ! Je suis perdu, car je suis un homme dont les lèvres sont impures, j'habite au milieu d'un peuple dont les lèvres sont impures, et mes yeux ont vu le Roi, l'Éternel des armées. ⁶Mais l'un des séraphins vola vers moi, (tenant) à la main une braise qu'il avait prise sur l'autel avec des pincettes. ⁷Il en toucha ma bouche et dit : Ceci a touché tes lèvres ; ta faute est enlevée, et ton péché est expié.

L'appel d'Ésaïe

⁸J'entendis la voix du Seigneur, disant : Qui enverrai-je Et qui marchera pour nous ? Je répondis : Me voici, envoie-moi. ⁹Il dit (alors) : Va, tu diras à ce peuple : Écoutez toujours, Mais ne comprenez rien ! Regardez toujours, mais n'en apprenez rien ! ¹⁰Rends insensible le cœur de ce peuple, Endurcis ses oreilles Et bouche-lui les yeux, de peur qu'il ne voie de ses yeux, N'entende de ses oreilles, Ne comprenne avec son cœur, Qu'il ne se convertisse Et ne soit guéri. ¹¹Je dis : Jusques à quand, Seigneur ? Et il répondit : Jusqu'à ce que la dévastation Ait privé les villes d'habitants Et les maisons d'êtres humains, Que le sol dévasté soit une désolation ; ¹²Jusqu'à ce que l'Éternel ait éloigné les êtres humains Et que le pays soit tout à fait abandonné, ¹³Et s'il y reste encore un dixième (des habitants), Il repassera par l'incendie ; (Mais), comme le térébinthe et le chêne Conservent leur souche quand ils sont abattus, Sa souche donnera une sainte descendance.

Ésaïe a été confronté à une crise particulièrement critique. Son monde semblait d'effondrer et toutes les normes qui sécurisaient sa société étaient menacées. Le roi Ozias était mort, les menaces internationales surgissaient de toutes parts, et la sécurité sociale et financière n'était plus une évidence. C'est pour cela que l'exemple d'Ésaïe est à méditer lorsque le peuple de Dieu fait face à des temps difficiles et à l'incertitude.

1. En temps de crise, nous devons nous rappeler de nous tourner nos regards vers Dieu.

- A. Dieu est sur son trône.
- B. Dieu n'a pas changé.
- C. Dieu n'a pas abandonné sa mission.

2. En temps de crise, nous en venons à comprendre notre besoin de Dieu.

- A. Nous voyons notre besoin personnel de Dieu et nous nous repentons.
- B. Nous voyons le combat devant nous et nous nous engageons à nouveau dans le travail.
- C. Nous voyons la solution et agissons dans la foi en confiant nos résultats à Dieu.

3. En temps de crise, Dieu s'attend à ce que nous restions concentrés sur la mission.

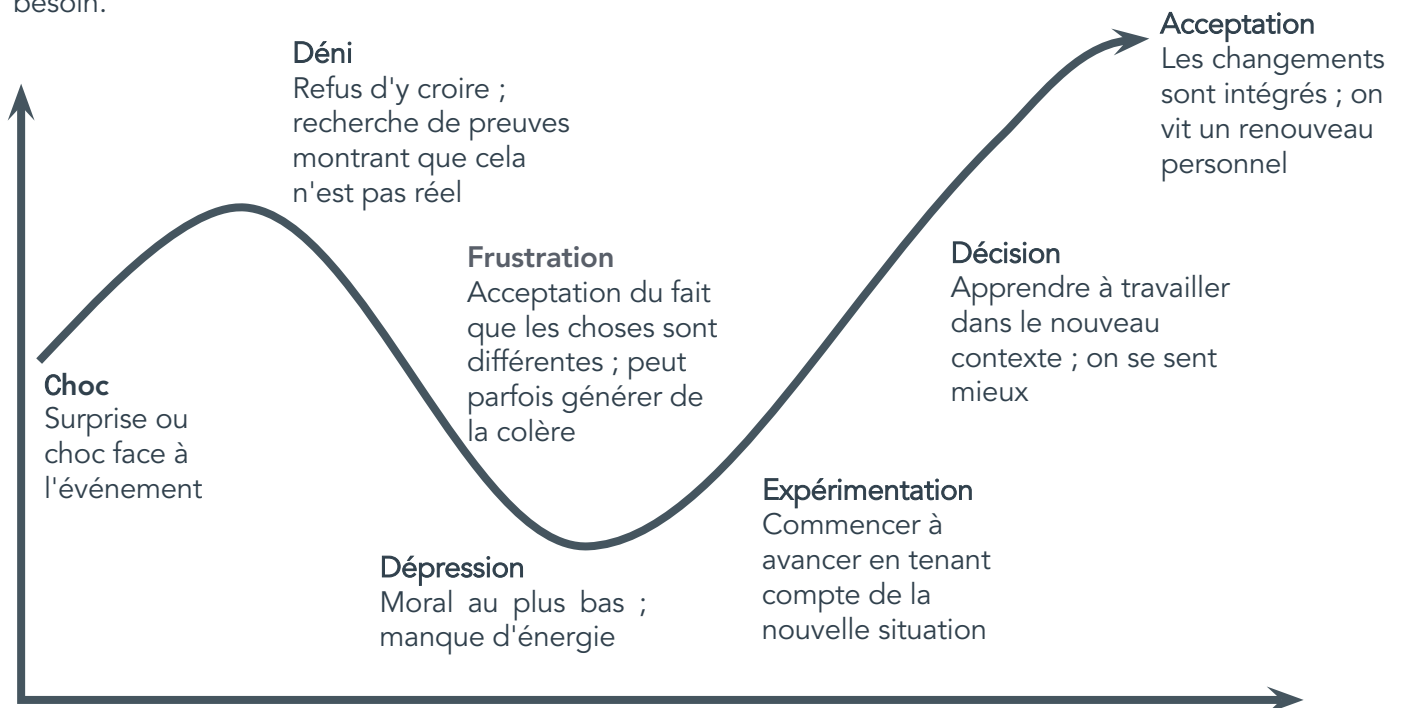
- A. N'oublions pas faire une pause pour entendre la voix de Dieu et obéir à ses instructions.
- B. N'oublions pas que nous sommes le peuple de Dieu envoyé pour accomplir sa mission.
- C. N'oublions pas que la crise est réelle et que les défis auxquels nous sommes confrontés sont difficiles.
- D. N'oublions pas que nous verrons Dieu à l'œuvre tant chez ceux qui le suivent, que chez ceux qui le rejettent.

Il est impératif de comprendre le modèle biblique pour diriger, guider et conseiller pendant une crise. Voici 10 perspectives que vous et vos responsables devez garder en vue pour rester efficaces.

1. Reconnaissez que la crise est une situation stressante, et que les gens réagissent différemment en fonction de leurs expériences passées en matière de stress.
2. Prodiguez des soins pastoraux et une conduite claire, sans toutefois essayer de tout faire vous-même.
3. Reconnaissez que vous êtes susceptible de souffrir de fatigue liée à toute la compassion que vous exprimez. Cela pourrait provoquer chez vous un épuisement professionnel, de la colère voire une dépression.
4. Un bon stress peut vous aider à penser clairement, à obtenir des résultats significatifs et à agir courageusement. Mais un mauvais stress vous fera battre en retraite, vous donnera l'impression d'être dépassé et vous fera réagir négativement.
5. Souvenez-vous que la souffrance fait partie de la façon dont Dieu fait son travail. Une crise provoque nécessairement de la souffrance, alors cherchez à voir comment Dieu est à l'œuvre dans cette situation.
6. Communiquez clairement et aimez généreusement, car « l'amour surmonte une multitude de péchés ».
7. Apprenez de ce que font les autres, mais ne pensez pas que vous devez forcément faire tout ce qu'ils font.
8. N' imaginez pas le pire scénario possible dans votre situation. Agissez dans la foi et offrez de l'espoir aux autres.
9. Tachez de garder une vue d'ensemble du ministère que vous menez et dirigez-vous vers la vision que Dieu vous a donnée.
10. Ne gaspillez pas l'opportunité de remise en question que la crise vous offre. La crise peut être le moment le plus opportun pour changer votre façon d'exercer votre ministère. Vous pouvez, lors d'une crise, changer la culture de votre Eglise, changer de stratégie et réaffecter des ressources. Ces changements ne seraient sûrement pas possible en temps normal.

La **courbe de changement de Kubler-Ross**, également connue sous le nom des cinq étapes du deuil, est un modèle composé des différentes étapes émotionnelles vécues par une personne proche de la mort ou qui a survécu à une mort imminente.

La courbe du changement est un modèle bien connu et particulièrement efficace. Il est utilisé pour comprendre les étapes d'une transition personnelle et d'un changement organisationnel. Elle va vous aider à prévoir la façon dont les gens vont réagir au changement, afin de les aider à effectuer leurs propres transitions personnelles et de vous assurer qu'ils disposent de l'aide et du soutien dont ils ont besoin.



1. TRIAGE

Au stade du CHOC, un tri est nécessaire. C'est ce que font la plupart des pasteurs et des Églises au début d'une crise.

2. REPOSITIONNEMENT

Pendant la phase de DÉNI, les bons leaders anticipent les défis qui vont se présenter à eux et commencent à travailler avec leurs responsables pour repositionner l'Église / le ministère selon leur nouvelle réalité. C'est à ce stade que les changements stratégiques doivent être envisagés.

3. COMMUNICATION

Pendant une crise, les gens veulent être informés. Le manque d'information provoque la peur et la FRUSTRATION. Avoir un plan de communication clair et cohérent aide les gens à savoir comment ils peuvent s'impliquer. N'oubliez pas que les gens commencent seulement à entendre ce que vous leur dites lorsque vous êtes vous-même fatigué de le répéter.

4. MOTIVATION

Au creux de la crise, la DÉPRESSION s'installe. C'est alors qu'une vision, une stratégie claire et une bonne communication peuvent aider les gens à sortir de la peur et de l'incertitude en leur permettant d'être acteur de la solution.

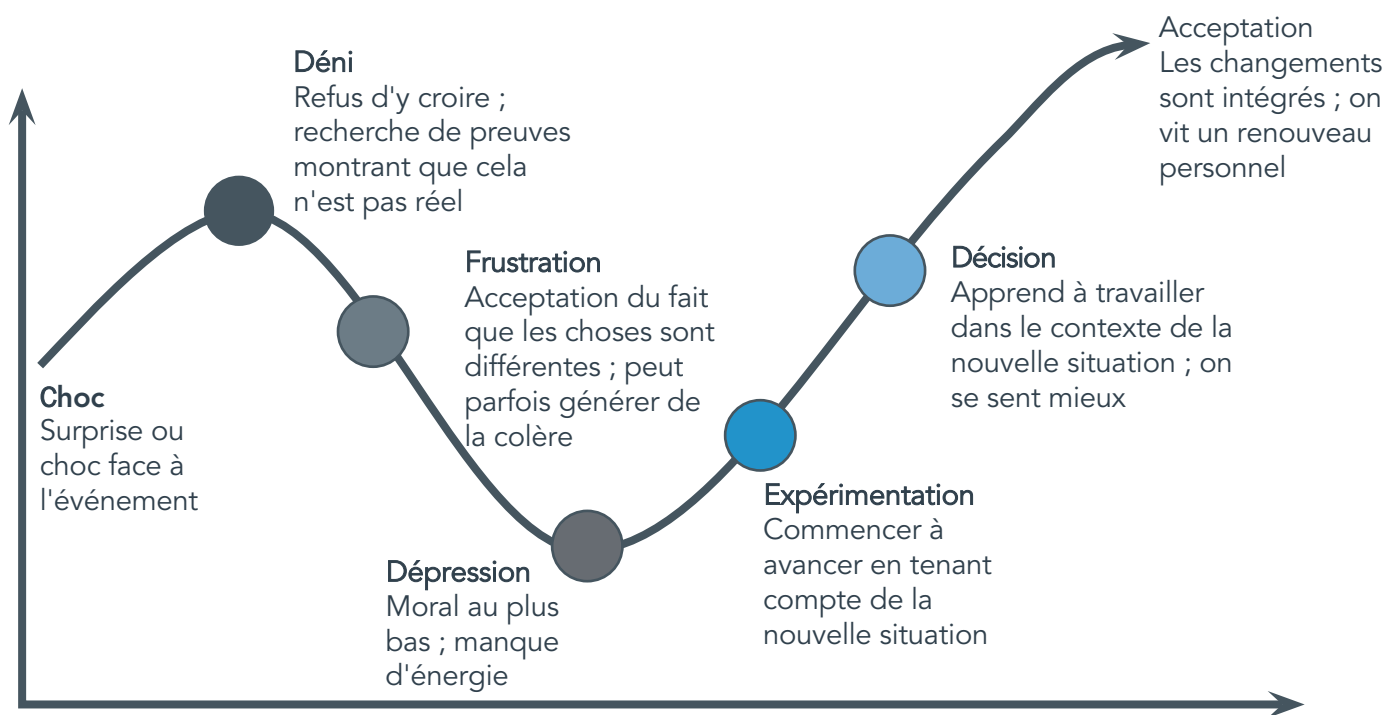
5. MOBILISATION

Les gens veulent faire partie d'un groupe qui fait la différence. Donnez-leur des indications sur la façon de rejoindre une telle équipe, pour qu'ils fassent la différence en remplissant leur mission.

6. GESTION

Une fois que le nouveau mouvement vers la mission et la stratégie révisées commence à prendre racine, il est nécessaire de mettre en place la gestion de ce nouvel élan.

Vous trouverez ci-dessous ce dont votre Église/ministère a besoin pendant chaque phase de la crise.





REPENSER | Souvenez-vous de vos valeurs

1. Les valeurs fondamentales aident à identifier ce qui est unique.
2. Les valeurs fondamentales aident les membres à trouver l'unité.
3. Les valeurs fondamentales expriment ce qui est important.
4. Les valeurs fondamentales appellent les gens à l'action.
5. Les valeurs fondamentales renforcent la crédibilité des responsables.
6. Les valeurs fondamentales informent sur la direction et la vision.
7. Les valeurs fondamentales constituent le cadre dans lequel les décisions sont prises.
8. Les valeurs fondamentales sont immuables.
9. Les valeurs fondamentales sont ce qui passionne l'Église.
10. Les valeurs fondamentales sont tirées de la Bible.
11. Les valeurs fondamentales sont des fondements pour la foi.
12. Les valeurs fondamentales guident l'Église.
13. Les valeurs fondamentales ne sont pas une liste de tout ce que l'Église croit. Les valeurs fondamentales sont quatre à sept éléments essentiels sur lesquels l'Église est fondée.

Inscrivez ici vos valeurs fondamentales. Discutez de la manière dont elles s'appliquent à votre équipe pendant la crise que vous traversez :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Ces déclarations doivent éclairer toutes les décisions que vous prendrez tout au long de la crise.

En cas de crise, il peut s'avérer nécessaire de réajuster votre mission (Que fait l'Église ? Comment veut-elle agir ?) . Si vous pensez qu'il est nécessaire de repenser la mission pendant la crise, utilisez les questions suivantes pour aider votre équipe à penser aux éléments que Dieu voudrait vous voir intégrer dans le ministère.

QUESTIONS À POSER

LES DÉFIS DE VOTRE VILLE

1. Quels sont les plus grands défis actuels de votre ville ?
2. Quel est le problème auquel personne ne s'attaque dans votre ville ?
3. Quelle population ou quartier dans votre ville souffre le plus ?
4. Quel est l'aspect de la crise existante dans lequel l'Église est le mieux à même d'apporter son aide ?

LE POTENTIEL DE L'ÉGLISE PENDANT LA CRISE

1. Selon vous, quelle doit être la mission de votre Église dans le cadre de cette crise ?
2. Qu'est-ce qui reste le plus important pour votre Église alors que vous traversez cette crise ?
3. Quelles sont les ressources les plus disponibles au sein de l'Église ?
4. Qu'est-ce que votre Église est la plus capable de faire ?

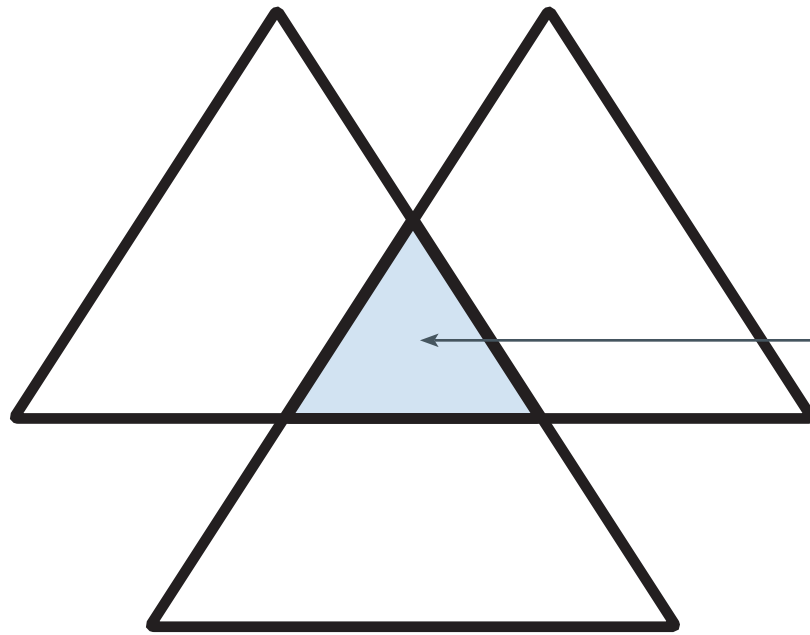
LES CAPACITÉS DES RESPONSABLES

1. Quelles sont les compétences, les talents ou les aptitudes particulières dont vous faites preuve dans votre équipe de responsables ?
2. Quel aspect du ministère vous passionne le plus ?
3. Dans quel(s) domaine(s) votre Église peut-elle intensifier ses efforts pour avoir un plus grand impact ?

Répondez aux questions ci-dessus à la page suivante.

LES DÉFIS DE VOTRE VILLE

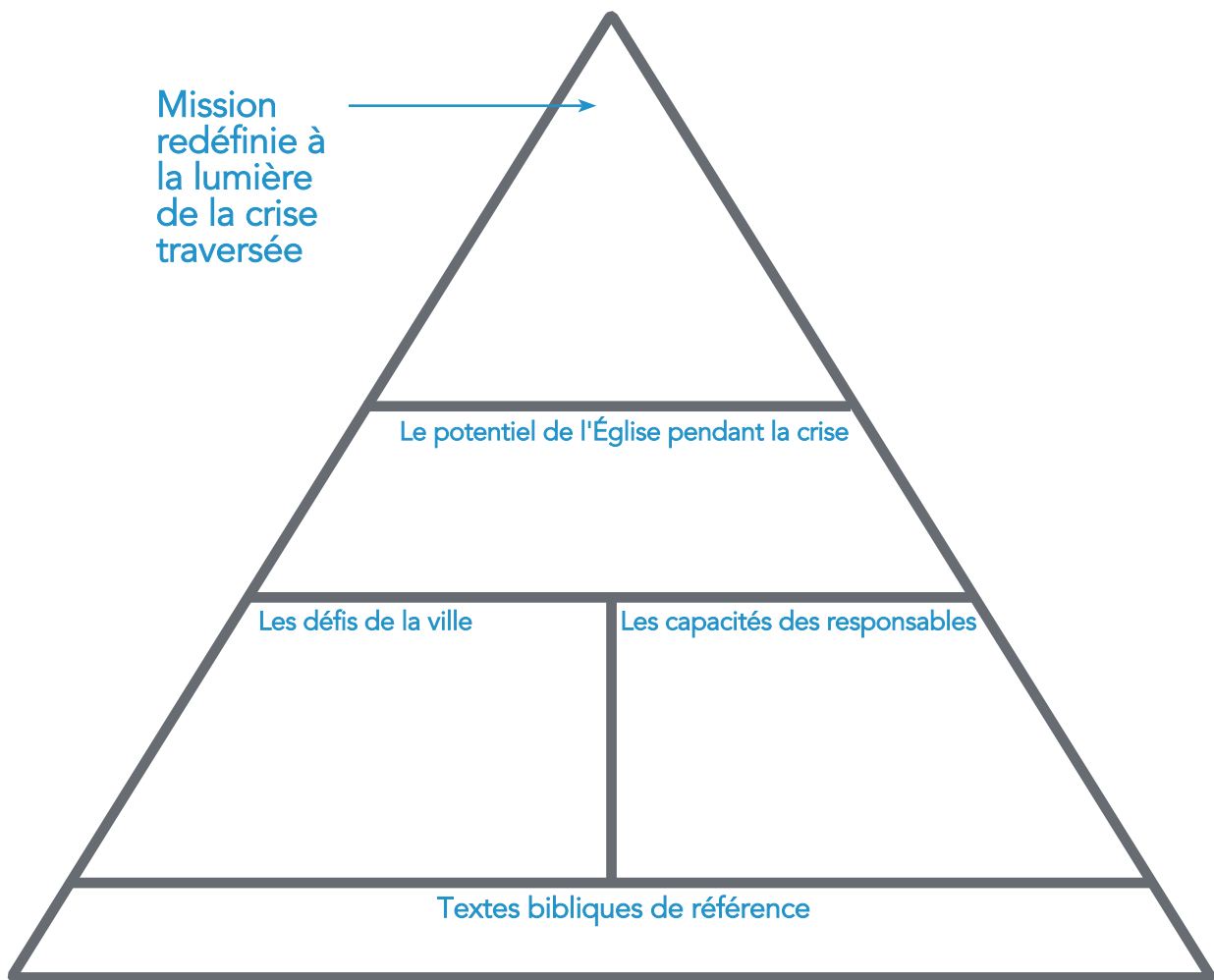
LES CAPACITÉS DES RESPONSABLES



C'est à l'intersection de ces nouvelles réalités qu'émerge votre mission pour ce temps de crise.

LE POTENTIEL DE L'ÉGLISE PENDANT LA CRISE

Définissez la mission modifiée de votre Église en vous basant sur les réponses aux questions de la rubrique "Repenser la mission", en identifiant les éléments communs émergents.





REPENSER | Modification de la mission et de la stratégie

MISSION REDÉFINIE À LA LUMIÈRE DE LA CRISE TRAVERSÉE (plus ou moins 20 mots)

Afin de tester votre déclaration de mission théorique, réfléchissez d'abord à ce qui doit être accompli afin de la remplir.

LES ÉTAPES CLÉS DE LA STRATÉGIE DE CRISE

Ensuite, rassemblez des idées sur les éléments nécessaires pour accomplir cette mission redéfinie pour la durée de la crise. Il devrait s'agir d'éléments de base nécessaires à l'ensemble de l'Église pour remplir avec succès votre mission. Ces éléments engendreront des efforts importants de la part de toute l'Église - ils seront essentiels pour accomplir cette mission. Énumérez jusqu'à 15 étapes-clés potentielles ci-dessous :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____



LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE

Une fois la stratégie principale mise en place, assurez-vous que les détails de chaque étape-clé de la stratégie sont précisés. Utilisez le modèle ci-dessous pour énumérer ces étapes. Ensuite, indiquez les détails de la stratégie sous chaque étape. Notez ce qui devra être fait et qui sera chargé de l'accomplir.

ÉTAPE 1. _____

ÉTAPE 2. _____

ÉTAPE 3. _____

ÉTAPE 4. _____

ÉTAPE 5. _____

Précisez chaque étape individuellement et précisez celles qui doivent être le plus développées.

ÉTAPE 1 (précisée ci-dessus): _____

Détails nécessaires à l'exécution de l'étape 1 :

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Personne responsable : _____

(ÉTAPE 2): _____

Détails:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Personne responsable : _____



REPENSER | Modification de la mission et de la stratégie

ÉTAPE 3 (de la page précédente) : _____

Détails:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Personne responsable : _____

ÉTAPE 4: _____

Détails:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Personne responsable : _____

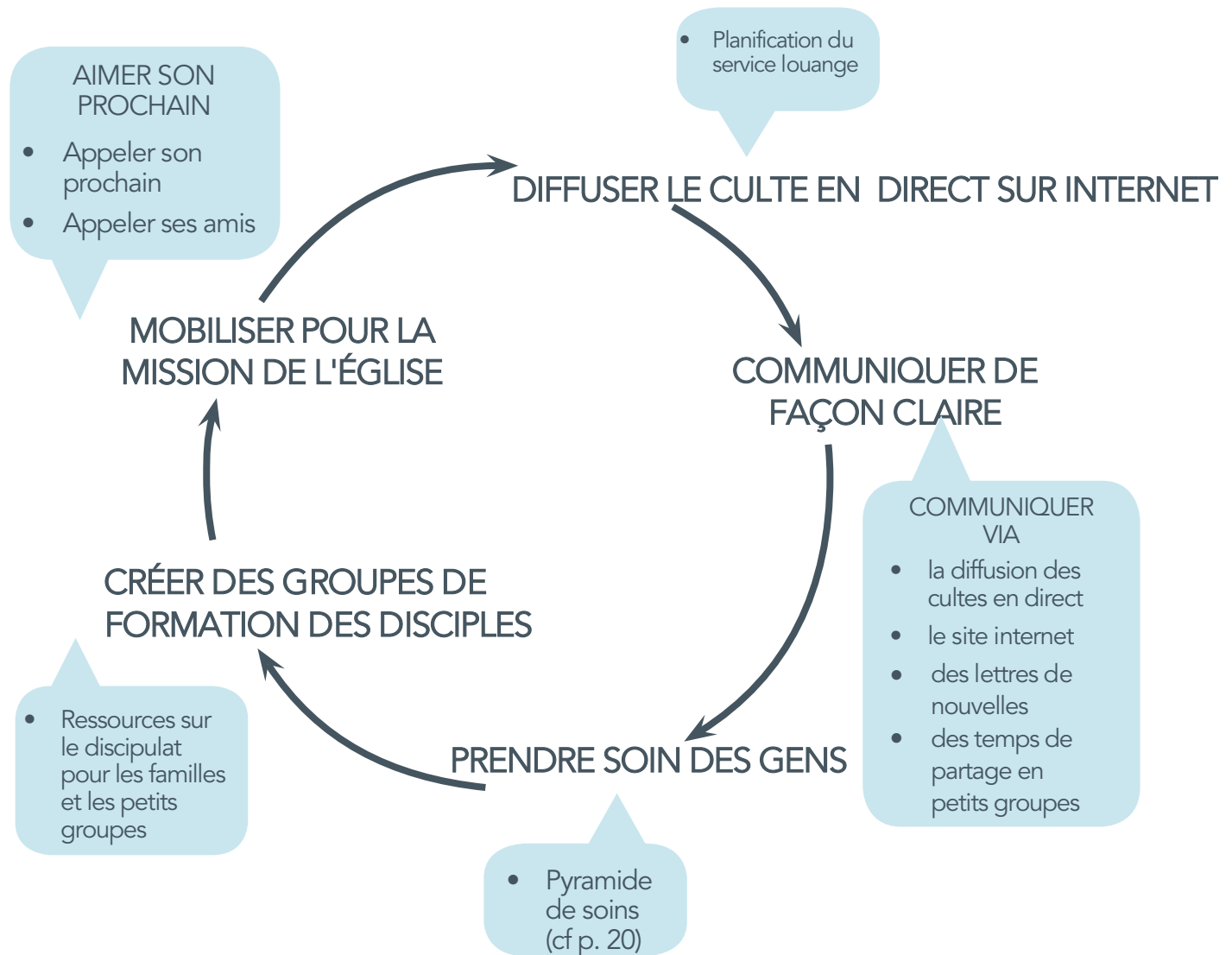
ÉTAPE 5: _____

Détails:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Personne responsable : _____

Vous trouverez ci-dessous un exemple de stratégie redéfinie. Vous pourrez concevoir votre propre stratégie à la page suivante.





REPENSER | Modification de la mission et de la stratégie

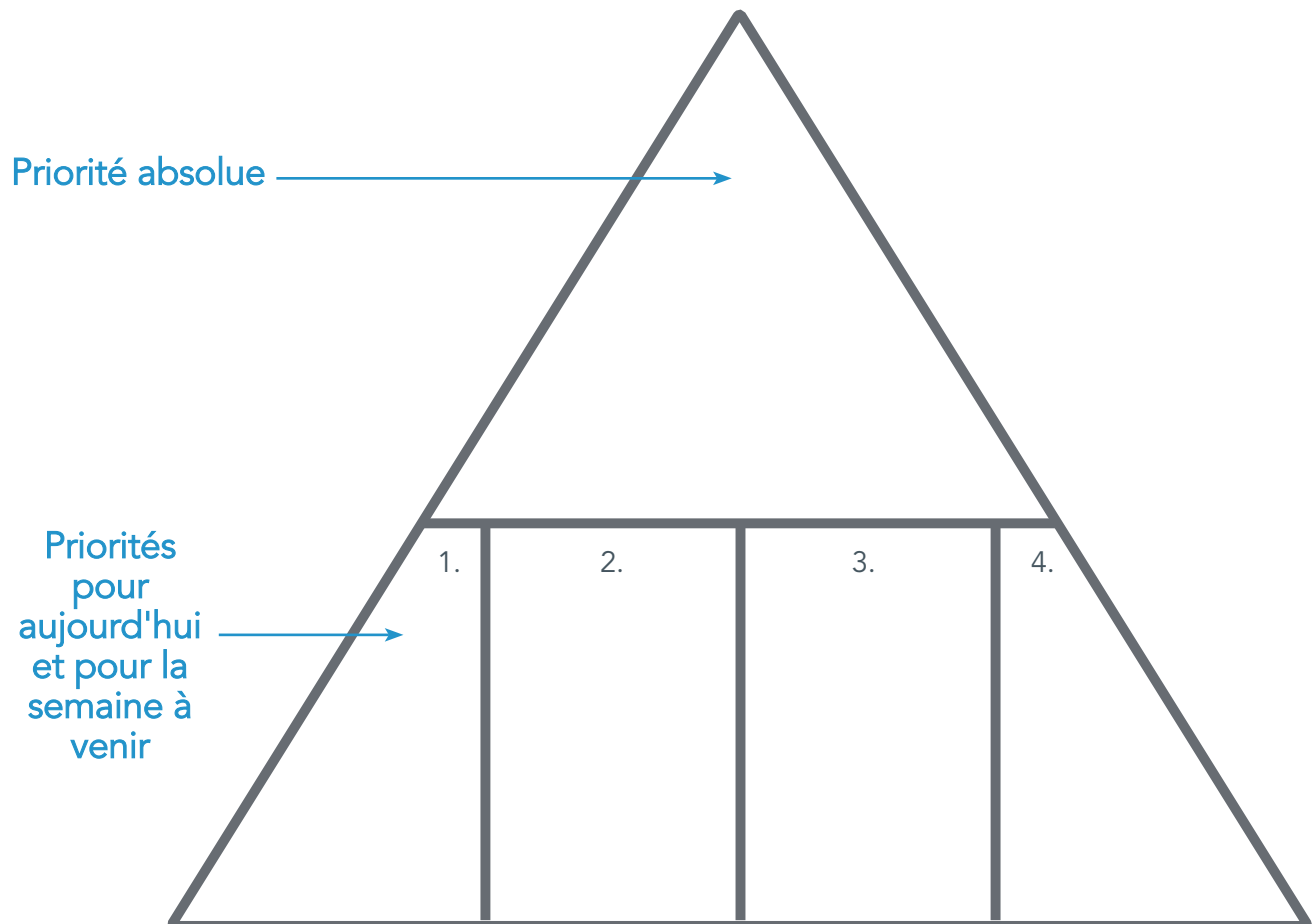
Concevez ici votre stratégie de crise redéfinie.

Traversez votre temps de crise en utilisant le modèle de pyramide dynamique élaboré par Patrick Lencioni dans son ouvrage intitulé *The Advantage*. Votre mission redéfinie sera votre priorité absolue ; vos autres priorités, identifiées comme des étapes-clés, seront celles qui vous aideront à accomplir cette mission. Pendant une crise, l'ordre des priorités peuvent changer quotidiennement.

**LA MISSION DE L'ÉGLISE
EST :**

**L'ENSEMBLE DES PRIORITÉS
REDÉFINIES QUI GUIDENT
NOTRE ÉQUIPE PENDANT LA
CRISE SONT :**

NOS PRIORITÉS SONT DONC LES SUIVANTES :





REPENSER | Communiquer le plan de crise

1. Qui doit participer à la discussion, à l'approbation et à la mise en œuvre de ce plan ?

2. Comment notre équipe de responsables va-t-elle s'assurer que la mission et les priorités sont bel et bien comprises par l'Église ?

3. Créez une liste de points à discuter pour vous assurer que tous les responsables tiennent le même discours.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

LES CINQ MOTIVATIONS DU DONATEUR

1. S'ALIGNER SUR LE BESOIN

Ce qui motive le don : Les donateurs souhaitent aider les autres.

La communication appropriée : Communiquez clairement et largement sur la manière dont le ministère de l'Église aide les personnes en situation de crise, et sur la façon dont les donateurs peuvent donner.

2. AJUSTER LES PRIORITÉS FINANCIÈRES

Ce qui motive le don : Les donateurs savent que la crise est pas un temps particulier. Ils veulent savoir comment vous avez ajusté les priorités pour aider les gens à traverser la crise.

La communication appropriée : Vous devrez peut-être ajuster le budget en fonction des priorités, créer un fonds dédié, ou bien proposer une nouvelle manière de donner comme par exemple un financement participatif.

3. ALLOUER DES RESSOURCES POUR LA CRISE

Ce qui motive le don : Les donateurs veulent savoir si leurs dons servent à répondre aux besoins de personnes réelles.

La réponse à avoir : Informez-les sur la façon dont leurs dons changent concrètement les choses.

4. APPELER À UNE FLEXIBILITÉ EN CE QUI CONCERNE LES DONS

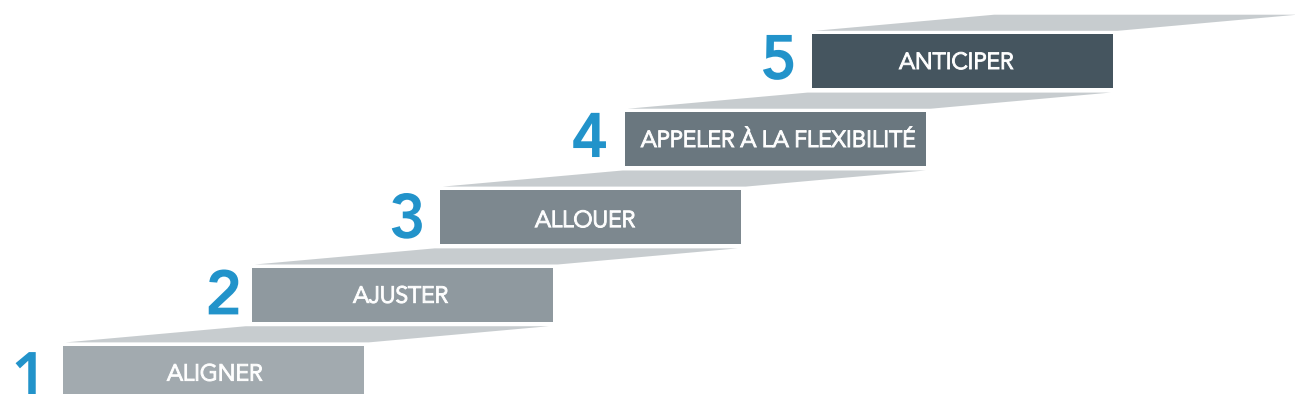
Ce qui motive le don : Les donateurs savent que la crise est une situation changeante. Ils comprendront donc facilement qu'avec l'évolution de la crise, leur façon de donner devra aussi changer.

La réponse à avoir : Demandez à ce que les dons ne soient pas dirigés afin que vous disposiez d'une certaine souplesse dans leur utilisation.

5. ANTICIPER LES CHANGEMENTS ET LES BESOINS

Ce qui motive le don : Les donateurs aiment faire partie de ceux qui soutiennent les dernières créations et innovations .

La réponse à avoir : Soyez attentifs à la dynamique de la communauté et offrez des possibilités nouvelles de faire des dons.



MODÈLE POUR PRENDRE SOIN DE LA CONGRÉGATION

Une partie intégrante du ministère lié à la gestion d'une Église pendant une crise est de prendre soin de la congrégation et de la communauté. Ce ministère de soins pastoraux s'exprime de plusieurs manières : la constitution de groupes de soutien, les visites pastorales, les conseils prodigués par des responsables spirituels et/ou des laïcs, la mise en place de réseaux de prière.

En fonction de la taille de votre congrégation et de celle de votre équipe de responsables, il vous faudra mettre en place une stratégie qui vous permettra de prendre soin les uns des autres. Vous devrez développer une approche à plusieurs niveaux pour répondre aux demandes générées par la crise. Il vous faudra commencer à un niveau de "membre à membre" et devenir plus organisés et structurés, en fonction de la taille, de la dynamique et des ressources votre Église .

Voici un exemple de ce à quoi pourrait ressembler le ministère des soins pour la congrégation :



Il est important que les membres de la congrégation, ainsi que ceux de la ville dans laquelle votre Église se situe, connaissent les différentes options de soins que votre Église propose, afin qu'ils aient un accès facile à l'aide proposée. Il peut s'agir d'une page dédiée sur votre site web, d'informations sur les groupes de soutien mises à disposition dans les points d'informations de la ville et/ou d'une brève présentation dans les documents de communication que vous diffusez, avec les coordonnées des personnes à contacter.

Il est bon que le ministère de soins de votre Église soit coordonné par un membre engagé ou par un responsable laïc spécifique : ce dernier servira de point de référence quand il s'agira de communiquer les informations à la congrégation, aux pasteurs et aux autres responsables, et pour fournir la structure et la coordination nécessaires à ce ministère.



PRENDRE DES DÉCISIONS DIFFICILES

En temps de crise, l'un des plus grands défis auxquels un responsable est confronté est de prendre des décisions difficiles. Vous trouverez ci-dessous une fiche que vous pourrez utiliser pour vous aider à prendre chaque décision difficile.

Quel est le plus grand défi auquel vous êtes confronté ?

De quelles informations avez-vous besoin pour prendre une décision ?

Qui, en plus de vous, doit comprendre la nature du problème auquel vous faites face ?

Comment comptez-vous les aider à voir et à comprendre le problème ?

Quelle décision doit être prise ?

Quel processus devez-vous suivre pour acter la décision ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

PLANIFICATION EN LIGNE DES SERVICES DE CULTES

PLANIFICATION ET PRODUCTION DE CULTES EN LIGNE pour la diffusion de cultes en direct	
PRÉDICATION	
TEXTES BIBLIQUES	
CHANTS	
INFORMATIONS ESSENTIELLES À COMMUNIQUER	
CONSIGNES POUR LES DONS	
COMMUNICATION DU PLAN DE SOINS	
SUJETS DE PRIÈRE PARTICULIERS	
INVITATION À PRENDRE PART À LA MISSION	

CHECKLIST DES COMMUNICATIONS

CONSEILS DE COMMUNICATION EN TEMPS DE CRISE

Dites la vérité aux personnes qui ont besoin de l'entendre.

Soyez présent et visible.

Soyez une voix de confiance pendant la crise.

Accordez une attention particulière à la crise.

Connaissez les faits et surveillez ce qui se dit dans les médias, y compris sur les réseaux sociaux.

Ayez une bonne compréhension des questions essentielles auxquelles vous êtes confronté.

Faites passer les gens en premier.

Réfléchissez aux mots que vous choisissez d'utiliser.

Soyez prêt à corriger les erreurs rapidement et à vous excuser.

Ne faites pas de blagues et ne minimisez pas la situation.

Ne faites pas des hypothèses sur la situation, basez-vous sur des faits.

Ne soyez pas égoïste ou introverti.

LES QUESTIONS QUE VOUS DEVEZ ÊTRE PRÊT À TRAITER

Qui fait partie de l'équipe de communication ?

Savez-vous quels sont les sujets de débat ?

Faites-vous preuve de compassion ?

Votre message est-il centré sur l'Évangile ?

Comment allez-vous utiliser les réseaux sociaux ?

Avez-vous d'abord partagé le message avec votre équipe interne ?

Comment les gens réagissent-ils à votre communication ?

Qui est la personne de référence à contacter ?