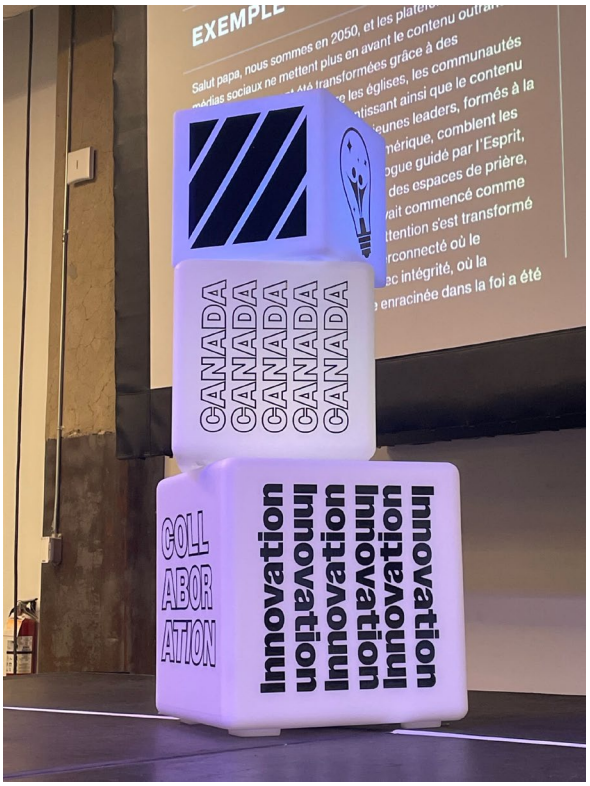


DESTIN SUBI OU FUTUR DÉSIRÉ

Note consacrée au premier Forum sur l'innovation et l'avenir de l'Église au Canada

Frédéric Dejean, PhD

Professeur agrégé au Département de sciences des religions à l'Université du Québec à Montréal – UQAM, dejean.frederic@uqam.ca

Préambule

Pour lire cette note de synthèse il est nécessaire de garder à l'esprit deux éléments essentiels :

- La perspective adoptée est celle des sciences sociales des religions – principalement la sociologie – et non pas la théologie. Cette note n'a donc pas de prétention normative ou prescriptive. La question que se pose le/la sociologue n'est pas de savoir si la vision de l'innovation ou du futur de l'Église au Canada est bibliquement fondée ou robuste sur le plan de la doctrine, mais bien davantage d'analyser les pratiques et les stratégies déployées par les acteurs religieux – aussi bien des individus que des institutions – pour exister dans un environnement dont les transformations sont aussi rapides que profondes.
- Le texte qui suit prend appui sur deux sources principales : l'ensemble du matériel (documentation papier, conférences) rendu disponible à l'occasion du *Forum sur l'innovation et l'avenir de l'Église* qui s'est tenu à Montréal les 28-29 septembre 2025 et la littérature sociologique consacrée à la question de l'innovation religieuse, en particulier dans des sociétés sécularisées et postchrétiennes[1].

[1] Le théologien britannique Stuart Murray qualifie de postchrétienne une « culture qui émerge à mesure que la foi chrétienne perd de sa cohérence au sein d'une société qui a été profondément façonnée par l'histoire chrétienne et alors que les institutions qui ont été développées pour exprimer les convictions chrétiennes voient leur influence décliner » (« culture that emerges as the Christian faith loses coherence within a society that has been definitively shaped by the Christian story and as the institutions that have been developed to express Christian convictions decline in influence »). Stuart Murray, 2018, *Post-Christendom: Church and Mission in a Strange New World*, London: cascade Books, p. 19.
Traduction générée par *DeepL* (consulté le 30 octobre 2025), de même que dans la suite du texte, et révisée par l'auteur.

Introduction

Fin septembre 2025, s'est tenu à Montréal le premier *Forum sur l'innovation et l'avenir de l'Église*. Au cours de deux journées, plus de 150 personnes – des responsables de dénominations, des pasteurs, des entrepreneurs ou encore des praticiens-missiologues – venus de l'ensemble du Canada, ont échangé et réfléchi sur les meilleures façons d'incarner et de diffuser le message évangélique dans une société canadienne structurée par un « cadre immanent[2] » qui évacue toute forme de médiation religieuse dans l'élaboration d'une communauté politique. Les organisateurs du *Forum* présentaient l'événement en ces termes :

> « L'Église se trouve à un point tournant critique. Les changements culturels s'accélèrent. Les modèles traditionnels peinent à répondre aux réalités actuelles. Mais nous croyons que ce moment représente une occasion exceptionnelle. Le Forum sur l'Innovation et l'Église du Futur vise à catalyser une nouvelle ère d'innovation axée sur la mission au sein de l'Église canadienne. Nous rassemblons des leaders pionniers, pasteurs, chercheurs, théologiens, entrepreneurs et praticiens pour façonner l'avenir de l'Église et de sa mission dans le monde[3] ».

Ce court paragraphe intéresse la sociologie des religions qui interroge les conditions de possibilité de la présence du religieux dans la culture contemporaine dont les qualités fondamentales ont participé à une dissolution de la religion, au point qu'elle serait désormais « obsolète », terme qui est au cœur du dernier ouvrage du sociologue américain Christian Smith[4]. Il n'est d'ailleurs pas anodin que l'émergence de la discipline sociologique se soit faite en parallèle de l'entrée des sociétés européennes dans l'ère de la modernité industrielle, profondément marquée par une reconfiguration profonde des modes de vie et des sociabilités traditionnelles, jusqu'alors structurés autour du religieux. C'est dans un tel contexte que les figures tutélaires de la discipline (Émile Durkheim, Max Weber ou encore Georg Simmel) ont analysé, et se sont parfois inquiétées, de ce processus de « désenchantement du monde[5] ».

---

[2] « Ainsi, l'identité isolée de l'individu discipliné investit un espace social élaboré où la rationalité instrumentale est une valeur-clé et où le temps est entièrement séculier. Tout cela forme ce que je voudrais appeler le cadre immanent ». Charles Taylor, 2011, *L'âge séculier*, Montréal : Boréal, p. 920.

[3] https://futurechurchforum.ca/fr/page-daccueil/

[4] Il a ainsi intitulé son dernier ouvrage *WhyReligion Went Obsolete. The Demise of Traditional Faith in America* (2025, New York: Oxford University Press).

[5] Cette célèbre expression est utilisée pour la première fois par le sociologue allemand Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904). Elle décrit un processus au cours duquel les explications scientifiques et rationnelles l'emportent sur des explications qui font intervenir le surnaturel.

Dans cette présentation du *Forum* par l'équipe organisatrice deux éléments interpellent tout particulièrement les travaux de sciences des religions qui font de l'« innovation » un concept opératoire : tout d'abord le sentiment de l'accélération des changements culturels; ensuite l'incapacité des « modèles traditionnels à répondre aux réalités actuelles ». Si le lien entre accélération et modernité est ancien[6], il a connu au cours des dernières années un regain d'intérêt, notamment avec la publication de l'ouvrage majeur du sociologue allemand Hartmut Rosa *Accélération. Une critique sociale du temps*. Héritier de la théorie critique de l'École de Francfort, Rosa fait le constat d'une pathologie sociale propre à la modernité qui se traduit par trois modalités de l'accélération : l'innovation technique (production, transport et communication), le changement social (évolution rapide des normes et des valeurs) et le rythme de vie. Si Rosa aborde l'accélération sous l'angle de la pathologie du social c'est que « l'accélération qui fait partie intégrante de la modernité franchit un seuil critique dans la "modernité tardive", au-delà duquel l'exigence de synchronisation sociétale et d'intégration sociale ne peut plus être satisfaite[7]».

C'est donc parce que les individus et les institutions n'ont plus la capacité de « suivre le rythme » et ont le sentiment que leurs propres actions ont « un train de retard » que les organisateurs du forum font le constat que « les modèles traditionnels peinent à répondre aux réalités actuelles ». Si survivre en modernité tardive c'est être capable d'évoluer rapidement, de faire preuve de « souplesse institutionnel » (selon l'expression consacrée), il n'est pas certain que les organisations religieuses, souvent de grosses structures dont les modes de fonctionnement remontent loin dans le passé, soient bien équipées pour répondre à cet impératif. Malgré tout, la critique visant l'inadaptation de l'Église est récurrente : nous la retrouvons par exemple dans la querelle qui opposa au 19ème siècle théologiens libéraux et conservateurs. Plus proche de nous, elle est centrale sous la plume du journaliste Pierre Berton qui, dans *The Comfortable Pew. A Critical Look at Christianity and the Religious Establishment in the New Age*[8], offrait un violent réquisitoire contre les Églises protestantes canadiennes. En grossissant le trait, nous pourrions même nous demander si ce n'est pas le propre des

[6] Par exemple David Harvey, 1989, *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Cambridge MA: Blackwell. Voir notamment la troisième partie : « The experience of space and time ».
[7] « The acceleration that is a constitutive part of modernity crosses a critical threshold in "late modernity" beyond which the demand for societal synchronization and social integration can no longer be met ». Hartmut Rosa, 2013, *Social Acceleration. A new Theory of Modernity*, New York: Columbia University Press, p. 20.
[8] 1965, Toronto : The Canadian Publishers.

institutions religieuses que d'être continuellement en situation de décalage avec le contexte culturel. Ce décalage est d'autant plus marqué que le rythme des transformations socio-culturelles semble s'accélérer.

La problématique de l'inadaptation des modèles existants à des transformations socio-culturelles rapides est centrale dans les travaux portant sur l'innovation religieuse. Bien que ces derniers soient divers ils ont en commun d'interroger l'adéquation entre la demande religieuse et l'offre religieuse. Cette note vise à expliciter l'usage particulier de la notion d'« innovation religieuse » dans le cadre du *Forum sur l'innovation et l'avenir de l'Église* et en quoi elle se distingue d'usages plus classiques. Pour ce faire, je procède en deux temps :

(1) Une première partie opère un travail de définition sur le concept d'« innovation religieuse » et en rappelle la signification et les caractéristiques au sein des sciences des religions contemporaines. Cette partie permet également de montrer comment l'innovation religieuse intègre nécessairement une réflexion sur le temps.

(2) Prenant principalement appui sur les conférences et les outils mobilisés lors du Forum, la seconde partie s'attache à dégager une conception originale de l'innovation religieuse mise au service de l'Église du Canada. En effet, En effet, alors que l'innovation religieuse opère généralement sur le mode de la réaction – il faut agir vite avant qu'il ne soit trop tard –le *Forum* fait le pari de l'anticipation. C'est pourquoi j'oppose deux attitudes idéal-typiques prises par les institutions religieuses : ce que j'appelle, d'une part, le « destin subi » où l'innovation se présente comme une forme d'adaptation à des changements non maîtrisés et, d'autre part, le « futur désiré » pour lequel l'innovation prend appui sur une analyse minutieuse des changements qui s'en viennent et des scénarios possibles.

L'innovation religieuse, une réponse à la sécularité?

L'innovation religieuse : travail de définition

Si la notion d'innovation est largement présente au sein des sciences des religions, son usage est pluriel et varie selon les disciplines. Ainsi, le théologien et le sociologue en proposeront des définitions distinctes. Et même au sein de la sociologie des religions il n'existe pas une seule définition qui fasse consensus. Voici l'entrée « religious innovation » dans le *Dictionary of Sociology* (Oxford University Press, 2009) disponible en ligne :

> « Tout changement dans la pratique, l'organisation ou les croyances religieuses constitue une innovation religieuse. Les grandes religions mondiales telles que l'islam et le christianisme ont développé des ensembles orthodoxes de croyances, de coutumes et de pratiques, qui sont considérés comme faisant partie d'une tradition sacrée. L'innovation religieuse est donc perçue comme un écart par rapport à l'orthodoxie, car elle menace la tradition. L'innovation religieuse étant inévitable, il existe une tension permanente entre la croyance en la nature immuable de la tradition orthodoxe et le changement social réel des organisations religieuses[9] ».

Cette définition a ceci de particulier qu'elle aborde l'innovation à partir des grands systèmes religieux et l'articule étroitement à la tradition, de sorte que l'innovation se pense en tension avec la tradition. Alors que celle-ci représente un corps de doctrines et de pratiques stabilisé et durable, celle-là établit une rupture par l'introduction d'éléments nouveaux. Une seconde tension est également mise de l'avant : la permanence de la tradition en opposition aux changements socio-culturels qui caractérisent les sociétés modernes. Selon cette perspective les organisations religieuses opposent la permanence et la stabilité de la tradition à la labilité – ou la « liquidité[10] » – de la culture contemporaine. Malgré tout, cela se fait au prix de l'oubli que la tradition a aussi une histoire et se trouve liée à un contexte particulier d'émergence. C'est ainsi que les courants religieux qualifiés de « fondamentalistes[11] » fondent leur légitimité sur une déshistoricisation de leurs contenus.

---

[9] « Any change in religious practice, organization, or belief is religious innovation. The major world religions such as Islam and Christianity have developed orthodox bodies of belief, custom, and practice, which are regarded as part of a sacred tradition. Religious innovation is thus seen as a departure from orthodoxy, because it is a threat to tradition. Since religious innovation is inevitable, there is a permanent tension between belief in the unchanging nature of orthodox tradition, and the actual social change of religious organizations ».

[10] Zygmunt Bauman, 2000, *Liquid Modernity*, London: Polity Press.

[11] Michael P. Emerson et David Hartman, 2006, « The Rise of Religious Fundamentalism », *Annual Review of Sociology*, vol. 32, p. 127-144.

Le couple innovation/tradition est essentiel pour comprendre les dynamiques propres aux institutions religieuses. Cette tension entre les deux termes doit cependant être nuancée : en effet, les acteurs religieux n'ont pas à effectuer un choix exclusif entre innovation et tradition. Dans bien des cas, il s'agit de faire tenir conjointement les deux puisqu'une organisation religieuse fonde son identité sur un socle constitué de pratiques et de croyances. Innover ne saurait se réduire à une pratique de la table rase. Par ailleurs, il arrive que la résurgence de certaines traditions, un temps marginalisées, constitue une forme d'innovation. Par exemple, le succès relatif en France d'éléments associés au catholicisme plutôt traditionaliste (port de la soutane pour les prêtres, usage du latin dans l'ordinaire de la messe, prière du chapelet…) est par bien des aspects une innovation qui répond à une demande croissante de la part de la jeunesse catholique pour des référents religieux ancrés dans une histoire[12].

D'autres travaux de recherche proposent une manière quelque peu différente d'aborder l'innovation religieuse : alors que la définition ci-dessus la pense à partir de systèmes religieux déjà constitués, en voici une beaucoup plus extensive dans son usage qui définit l'innovation religieuse comme un…

… « processus collectif qui, par volonté et/ou par désir de changement face à une situation considérée comme ne répondant pas ou plus aux besoins ou aux aspirations actuelles, introduit une nouveauté religieuse et qui conduit, par négociation ou par imposition au moyen d'un réseau de communication, à un changement socioreligieux significatif, effectif et durable des pratiques et/ou du système de significations[13] ».

Trois aspects complémentaires se trouvent ici articulés :

- L'**insatisfaction** relativement à l'offre religieuse disponible conduisant à une rupture dont la radicalité est susceptible de varier;
- L'**introduction** par des acteurs religieux (individus ou organisations) d'une offre religieuse inédite;
- La **diffusion** et l'adoption de cette offre.

[12] Yann Raison du Cleuziou, 2025, « La transition minoritaire du catholicisme français », *Études*, num. 4326, p. 85-95.

[13] Steeve Bélanger et Frédérique Bonenfant, 2016, « Pour une approche des processus d'innovation religieuse : quelques réflexions conceptuelles et théoriques », *Laval théologique et philosophique*, Vol. 72, num. 3, p. 403.

Par ailleurs, cette définition rompt avec la dichotomie classique dans l'étude des phénomènes religieux entre les religions instituées et les « nouveaux mouvements religieux »[14]. Tandis que les premières seraient du côté de la permanence (incarnée par la tradition) et ne se préoccuperaient que marginalement des circonstances sociales et culturelles, les seconds, au contraire, manifesteraient un haut degré d'innovation, leur apparition étant précisément la conséquence d'une adaptation au contexte socio-culturel qui prend la forme d'une offre religieuse absolument inédite. Pour autant, les chercheurs en sociologie des religions qui s'intéressent au devenir des institutions religieuses établies dans des sociétés sécularisées et postchrétiennes analysent les usages, les formes et les significations de l'innovation au sein même de ces structures porteuses de traditions séculaires.

Innover pour s'adapter : l'innovation comme réponses aux mutations socio-culturelles

Dans le contexte de sociétés sécularisées et postchrétiennes le thème de l'innovation religieuse prend place dans un questionnement plus large qui porte sur les capacités des institutions religieuses à être audibles, à offrir des « structures de plausibilité[15] » crédibles, dans des sociétés définies par leur régime de « sécularité » : « Cette conception de la sécularité se concentrera sur les conditions de la croyance. Le déplacement (…) correspond notamment à une évolution qui nous fait passer d'une société où la croyance en Dieu n'est pas contestée, et apparaît de fait non problématique, à une société où l'on envisage seulement celle-ci comme une option parmi d'autres et, qui plus est, une option qui ne va pas de soi[16] ».

Dès lors les institutions religieuses n'ont d'autres choix que de développer des pratiques en phase avec un environnement socio-culturel dont les mutations au cours des dernières décennies ont été radicales. Si elles ne prennent pas les mesures qui s'imposent ces organisations courent le risque de tout simplement disparaître du fait de leur « obsolescence[17] ». L'innovation religieuse apparaît donc comme la réponse pour garantir leur

---

[14] L'expression de « nouveaux mouvements religieux » est apparue sous la plume des sociologues au cours des années 1970 pour rompre avec les termes négativement connotés de « secte » ou « cult » (en anglais). L'acronyme NMR venait désigner une très grande variété de groupes religieux et de spiritualités qui ne relevaient pas des traditions religieuses instituées.

[15] Peter Berger, 1967, *The Sacred Canopy. Elements of a Sociological Theory of Religion*, New York: Anchor Books, p. 45.

[16] Charles Taylor, 2011, *L'âge séculier*, Montréal : Boréal, p. 15.

[17] Dans son ouvrage *Why Religion became obsolete? The Demise of Traditional Faith in America* (2025, New York: Oxford University Press) le sociologue Christian Smith estime que « La religion n'a pas seulement décliné, elle est devenue culturellement obsolète » (« religion has not merely declined, it has become culturally obsolete », p. 2). Et de

présence et leur pertinence dans la société. À tel point que plusieurs ouvrages dans le domaine de la théologie pratique consacrés à l'innovation ont été publiés au cours des dernières années[18]. De la même façon, la sociologie des religions a effectué un virage important en délaissant des travaux uniquement centrés sur les manifestations de la crise générée par la sécularisation pour concentrer son regard sur le religieux en émergence. L'intérêt croissant des chercheurs francophones pour l'univers évangélique témoigne bien de cette nouvelle orientation : la sécularisation n'est plus simplement vue comme une force dissolvante, mais également comme porteuse d'opportunités dont les organisations religieuses doivent se saisir, faisant ainsi preuve de résilience face à des perturbations de nature socio-culturelles. Dans le domaine de la psychologie la résilience « fait référence aux ressources développées par une personne, un groupe ou une communauté pour tolérer et dépasser les effets délétères ou pathogènes des situations traumatiques et vivre malgré l'adversité, en gardant une qualité de vie avec le moins de dommage possible[19] ». La résilience est donc avant tout un processus réactif puisque « pour qu'il y ait résilience, il faut qu'il y ait eu une menace majeure, une confrontation à un traumatisme ou à un contexte traumatogène[20] ».

Si l'innovation religieuse témoigne de la capacité de résilience des organisations religieuses en proie aux perturbations associées à la sécularisation, elle s'inscrit principalement dans le temps court de l'urgence. Or, les Églises et les dénominations doivent également être en mesure de planifier leur avenir, et donc de faire porter leur regard au-delà du temps présent. Dans la partie suivante, je montre comment le *Forum* fut l'occasion de proposer une forme d'innovation originale qui articule les réalités du présent avec les exigences du futur.

---

préciser qu'« une chose devient obsolète lorsque la plupart des gens estiment qu'elle n'est plus utile ou nécessaire parce qu'autre chose l'a supplantée en termes de fonction, d'efficacité, de valeur ou d'intérêt. Le terme obsolète évoque quelque chose de dépassé ou de démodé, dans le sens où il a été 'mis hors service' ou démodé par une innovation, une tendance plus large incompatible ou un changement perçu dans les besoins fonctionnels » (« something becomes obsolete when most people feel it is no longer useful or needed because something else has superseded it in function, efficiency, value, or interest. Obsolete connotes outdated or old-fashioned, in the sense of being "put out of business" or style by some innovation, incompatible larger trend, or perceived changed in functional need », p. 4).

[18] Par exemple L. Gregory Jones, 2016, *Christian Social Innovation : Renewing Wesleyan Witness*, Nashville: Abingdon; Patrick Keifert et Wesley Granberg-Michaelson, 2019, *How Changes Comes to your Church: A Guide book for Church Innovations*, Grand Rapids: Eerdmans; Scott Cormode, 2020, *The Innovative Church: How Leadership and Their Congregations Can Adapt in an Ever-Changing World*, Grand Rapids: Baker Academic.

[19] Marie Anaut, 2015, *Psychologie de la résilience*, Paris : Armand Colin, p. 44.

[20] *Ibid.*

L'innovation comme outil de maîtrise du futur

« De la maintenance à la mission » (« From maintenance to mission ») : ancrage dans la tradition et « agilité institutionnelle »

Quelle que soit la nature de l'innovation, elle repose sur la capacité d'acteurs à l'imaginer, lui donner vie et finalement la diffuser. L'histoire du christianisme montre que l'innovation peut être autant le produit d'individus – pensons aux grandes phases de « Réveils » qui ont jalonné l'histoire religieuse des États-Unis – que d'institutions. Pour autant, il a été rappelé dans la première partie que l'innovation est fréquemment une réponse à des transformations socio-culturelles inédites et de grande ampleur qui exigent des réponses rapides. Or, comme le soulignait Stephen Mulder[21] lors de sa conférence : « Les structures confessionnelles et institutionnelles sont souvent confrontées à des contraintes internes qui limitent leur capacité à réagir rapidement et efficacement à un monde en constante évolution. » (« Denominational and institutional structures often face internal constraints that limit their ability to respond quickly and effectively to the rapidly evolving world »). De la même façon qu'un porte-conteneurs de 300 mètres doit disposer de plusieurs milles nautiques pour effectuer un léger virage, un changement de cap au sein d'une organisation est une opération lente qui comporte de multiples étapes. Lors de leur présentation conjointe, Darren Herbold[22] et Stephen Mulder ont insisté sur le fait que l'époque actuelle est caractérisée par l'ampleur et la rapidité des transformations, faisant ainsi le même constat que Hartmut Rosa dont il a été question en introduction. La conséquence de tout ceci est que les institutions, des Églises ou des dénominations par exemple, souffrent d'un handicap considérable en matière d'innovation.

Au contraire, S. Mulder a souligné que « les entités indépendantes ou adjacentes ont démontré une capacité remarquable à incuber et à reproduire de nouvelles formes d'engagement missionnaire stratégique, souvent avec une plus grande agilité, une orientation plus précise et une plus grande tolérance à l'expérimentation[23] ». Le contraste entre ces deux

[21] https://missionallabs.co/stephen-mulder.
[22] https://thealliancecanada.ca/leadership/.
[23] « Independent or adjacent entities have shown a remarkable ability to incubate and replicate new forms of strategic missional engagement, often with greater agility, sharper focus and a higher tolerance for experimentation ».

types d'organisations – Églises/dénominations *vs* entitées adjacentes (« adjacent entities ») – correspond à l'opposition formulée il y a une cinquantaine d'années par le théologien Ralph D. Winter entre « modalités » et « sodalités ». Ainsi que l'ont rappelé D. Herbold et S. Mulder dans leur présentation, si la « modalité » est une « institution ou une congrégation stable » (« stable intitution or congregation »), la « sodalité » est un « Mouvement agile, entrepreneurial/apostolique qui catalyse le renouveau[24] ». Comme l'explique Winter, « une modalité est une communauté structurée dans laquelle il n'y a aucune distinction de sexe ou d'âge, tandis qu'une sodalité est une communauté structurée dans laquelle l'adhésion implique une deuxième décision adulte au-delà de l'adhésion à la modalité, et est limitée par l'âge, le sexe ou l'état civil[25] ».

Si les « sodalités » sont si nécessaires aujourd'hui c'est qu'elles ont la capacité de répondre rapidement et efficacement à des transformations socio-culturelles rapides et inédites, par le biais de solution innovantes. Outre des distinctions de nature structurelle, le couple « modalité »/« sodalité » est porteur de deux formes particulières de temporalité : si la première est capable de s'inscrire dans le temps long et de laisser durablement son empreinte dans une culture particulière, la seconde est davantage associée au temps court et au temps moyen. Il est d'ailleurs à noter dans une perspective de sociologie des organisations qu'une « sodalité » aura tendance à se changer en « modalité » dès lors qu'elle atteint un certain degré de structuration et s'inscrit dans le temps long.

Enfin, et c'est là un point essentiel, le couple « modalité »/« sodalité » doit être pensé sur le mode de la complémentarité et non pas de l'opposition et de l'exclusion. Ainsi, il ne s'agit pas de choisir entre l'une **OU** l'autre, mais de trouver la juste articulation de l'une **ET** de l'autre. Dans leur présentation Herbold et Mulder ont souligné que les organisations qu'ils ont étudiées et qui ont rencontré le succès sont celles où « les sodalités ont été intégrées dans la confiance relationnelle avec des modalités[26] ». Selon eux, les « sodalités » fonctionnent comme des « structures adjacentes » (« adjacent structures ») qui, couplées aux « modalités » produisent

[24] « agile, entrepreneurial/apostolic movement that catalyzes renewal ».
[25] « A modality is a structured fellowship in which there is no distinction of sex or age, while a sodality is a structured fellowship in which membership involves an adult second decision beyond modality membership, and is limited by either age or sex or marital status ». Ralph D. Winter, 1974 « The Two Structures of God's Redemptive Mission », *Missiology: An International Review,* Vol. 2, Issue 1, p. 127.
[26] « sodalities have been embedded in relational trust with modalities ».

un « impact synergique : ensemble, elles créent un écosystème où le renouveau stimule la multiplication et la transformation systémique[27]».

L'innovation comme processus à la temporalité complexe

La seconde définition de l'innovation présentée insistait sur sa dimension processuelle : c'est en effet ce qu'indique le suffixe « -tion ». Aussi, l'innovation est peut-être avant tout un processus, une démarche inscrite dans une certaine temporalité, beaucoup plus qu'un simple résultat. En mettant l'accent sur cette dimension processuelle la question du temps est de nouveau introduite, et ce sont les conditions de génération, d'adoption et de diffusion de l'innovation qui se trouvent interrogées. L'innovation n'est pas seulement une réponse à court terme à une problématique spécifique, mais elle s'inscrit dans une temporalité longue qui correspond à la façon qu'une organisation dessine les contours d'un futur désirable, coïncidant avec ses valeurs et ses objectifs : bref, avec son identité profonde. Par ailleurs, et il s'agit là d'un élément décisif, il est indispensable de penser l'innovation comme un travail collectif impliquant des acteurs multiples dont les apports sont complémentaires. Pour rappel, la seconde définition de l'innovation mentionnée dans la première partie évoquait un « processus collectif », rompant ainsi avec la vision romantique de l'individu agissant seul, faisant face à des institutions établies inflexibles et des hauts responsables bornés, vision largement héritée d'une sociologie des nouveaux mouvements religieux qui mettaient l'accent sur le rôle des figures charismatiques dans l'innovation.

Lors de leur conférence D. Herbold et S. Mulder ont brièvement mentionné le « modèle à 2 boucles » (« 2 loops model ») (voir la figure ci-dessous) qu'ils mobilisent dans le cadre de leurs analyses.

[27] « synergistic impact : together they create an ecosystem where renewal sparks multiplication and systemic transformation ». Cette citation peut être complétée par le troisième « résultat clef » que les deux conférenciers ont présenté : « Le pouvoir des structures adjacentes et du capital catalytique : le renouveau s'accélère lorsque des structures adjacentes agiles fonctionnent parallèlement aux dénominations traditionnelles. Ces « sodalités » possèdent une plus grande agilité, une orientation plus précise et une plus grande tolérance à l'expérimentation nécessaire dans notre contexte en rapide évolution » (« The power of adjacent structures and catalytic capital: renewal accelerates when agile, adjacent structures operate alongside traditional denominations. These "sodalities" possess greater agility, sharper focus, and higher tolerance for the experimentation needed in our rapidly changing context »).

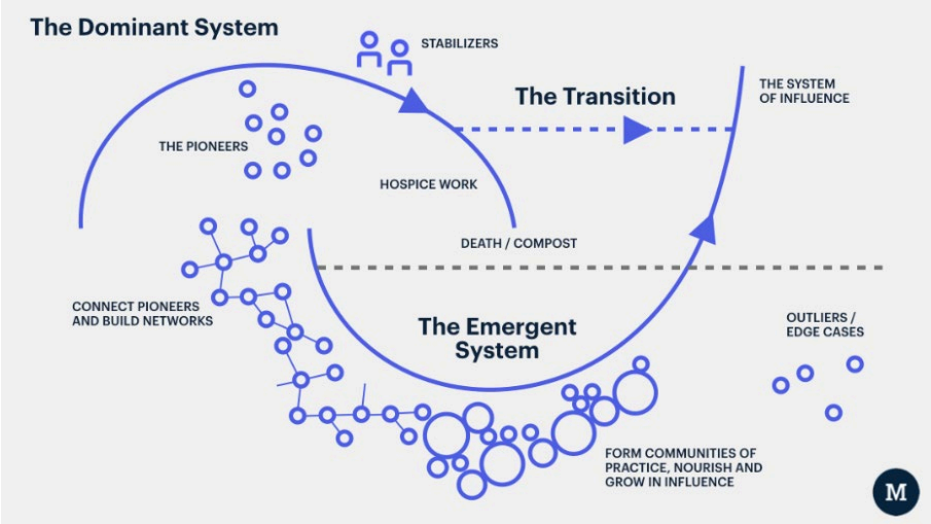


Figure 1: le "2 loops model" (source: https://whistlercentre.ca/2023/03/the-two-loops-model-for-thinking-about-and-supporting-systems-change/)

La figure ci-dessus schématise comment se trouvent articulés un système dominant qui connaît une phase de déclin et un système émergent qui, à terme, devient à son tour le système dominant. Ce modèle insiste sur les liens étroits entre les deux systèmes, de sorte que le système émergent est alimenté par le système dominant. En effet, les « pionniers » (« pioneers ») qui sont à l'origine du nouveau système sont issus du système dominant, même s'ils évoluent à ses marges. L'étape décisive est celle de la mise en réseau des « pionniers » (« connect pionneers and build networks ») : « le changement commence lorsque des actions locales voient le jour simultanément dans de nombreux domaines différents. Si ces changements restent isolés, rien ne se passe au-delà de chaque localité. Cependant, lorsqu'ils sont reliés entre eux, les actions locales peuvent fusionner pour former un système puissant ayant une influence à un niveau plus large ou plus global »[28]. S'inscrivant dans la lignée des approches systémiques, ce modèle insiste sur le fait que les effets des phénomènes émergents sont totalement inédits puisqu'ils « exercent beaucoup plus de pouvoir que la somme de leurs parties[29]»).

[28] « Change begins as local actions spring up simultaneously in many different areas. If these changes remain disconnected, nothing happens beyond each locale. However, when they become connected, local actions can merge as a powerful system with influence at a more or comprehensive level ». Margaret Wheatley et Deborah Frieze, 2006, *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*, Barkana institute, p. 3. Document disponible en ligne: https://www.margaretwheatley.com/articles/using-emergence.pdf

[29] « exert much more power than the sum of their parts ». *Ibid.*, p. 4.

Deux autres types d'acteurs intégrés au système dominant possèdent des rôles essentiels : les « stabiliseurs » (« stabilizers ») et les « travailleurs en hospice » (« hospice workers »). Les premiers établissent des liens entre les deux systèmes et mettent à profit leur position dans le système dominant pour encourager la transition vers le système émergent. Les seconds ont pour tâche d'identifier les éléments qui, au sein du système dominant déclinant, mérite d'être conservés et réutilisés. Éventuellement sous une forme nouvelle (« compost posthume » (« death compost »).

Innover c'est viser un futur désirable

Tel que souligné précédemment, les chercheurs en sciences des religions intéressés par la question de l'innovation au sein des institutions religieuses ont largement pris appui sur l'idée qu'elle est une réponse à des transformations d'ordre socio-culturelles sur lesquelles elles n'ont pas de prise. Par exemple, dans l'introduction d'un volume collectif intitulé *Secularization and Religious Innovation in the North Atlantic World*, les historiens David H. Nempton et Hugh McLeod expliquent qu'ils « partent du principe que, depuis le XVIIIe siècle, la menace de la sécularisation est une réalité incontournable tant pour les Européens que pour les Nord-Américains, mais que les Églises, les membres laïcs, les intellectuels croyants et d'autres ont réagi à cette menace de différentes manières[30]». Ainsi, l'innovation religieuse est-elle pensée avant tout sur un mode réactif, directement en lien avec des transformations capables de reconfigurer durablement les sociétés. Pour autant, l'innovation peut-elle revêtir une dimension prospective? Dans quelle mesure des innovations peuvent-elles anticiper des reconfigurations socio-culturelles et non pas simplement y répondre après coup?

Invitée à prendre la parole à l'occasion du Forum, la théologienne Anna Robbins[31] a débuté son intervention par un constat : les sociétés souhaitent ardemment savoir de quoi demain sera fait, mais elles n'y parviennent pas. Pour souligner le caractère illusoire de ce qui s'apparente à une entreprise de divination elle a ainsi rappelé un dicton issu de la tradition yiddish : « Les humains échafaudent des plans et le Seigneur rit[32] ». Mais le cœur de son propos a porté sur la difficulté que nous avons à affronter le futur, préférant nous réfugier dans le

[30] « …Start from the assumption that, since the 18th century, the threat of secularization has been an inescapable reality for Europeans and North Americans alike, but that churches, devout laypeople, religious intellectuals, and others have responded to the threat in different ways ». David N. Hempton et Hugh McLeod, 2017, *Secularization and Religious Innovation in the North Atlantic World*, London: Oxford University Press, p. 2-3.
[31] https://acadiadiv.ca/staff/anna-robbins/.
[32] « The humans plans and the Lord laughs ».

passé, mais un passé largement idéalisé et dont on évacue les aspects les plus rugueux. C'est le fameux : « c'était mieux avant »! Cette propension à se pelotonner dans les couvertures rassurantes d'un passé fantasmé se comprend aisément : l'avenir peut être perçu comme menaçant, d'autant plus quand le temps présent est marqué du sceau de la crise.

Pourtant, c'est précisément dans les temps incertains qu'il est indispensable d'oser regarder ce qui s'en vient pour mieux se préparer. Comme l'a expliqué A. Robbins le *Futuring hub* de l'Acadia University développe des outils visant à déceler des tendances qui émergent et sont susceptibles de structurer durablement la société. Ainsi, « l'objectif du Futuring Hub est de 'jeter un coup d'œil' au-delà de l'horizon et de faire émerger des futurs possibles afin d'aider les responsables chrétiens et les enseignants en théologie à discerner, imaginer et réfléchir à des images de l'avenir de l'Église, en identifiant les pistes d'actions potentielles[33]». Associant les principes de la littératie des futurs[34] et la théologie chrétienne, le *Futuring hub* développe une approche appelée « théo-futures » (« theo-futurs »), « Une approche de recherche audacieuse et rigoureuse qui va au-delà de l'observation des tendances. Elle met la théologie en dialogue avec l'analyse culturelle, les méthodes prospectives et l'imagination stratégique[35] ». Ainsi que l'a rappelé A. Robbins, cette méthode ne consiste pas à lire l'avenir dans une boule de cristal : « mon travail ne consiste pas à diffuser des prophéties, mais plutôt à collecter des données, identifier les tendances émergentes, élaborer des stratégies et calculer les probabilités de différents scénarios pouvant se produire à l'avenir[36] ». Les étapes de la démarche futurologique présentée de façon synthétique dans cette courte citation sont reprises par le *Futuring hub* au travers ses rapports mensuels[37] structurés de la façon suivante :

---

[33] « The purpose of the *Futuring Hub* is to 'peek' over the horizon and surface possible futures to support Christian leaders and theological educators to discern, imagine, and reflect on images of the future of the church, identifying potential courses of action ». https://futuringhub.ca/about/#about. Site consulté le 22 octobre 2025.

[34] Définie par l'Unesco comme la capacité à « être apte à comprendre et à mettre en œuvre des systèmes d'anticipation ». Riel Miller (dir.), 2020, *Transformer le futur, L'anticipation au XXIe siècle*, Éditions de l'UNESCO-Les Presses de l'Université de Montréal, p. 3).

[35] « A bold and rigorous research approach that pushes beyond trend-watching. It brings theology into conversation with cultural analysis, foresight methods, and strategic imagination ». https://futuringhub.ca/about/. Site consulté le 22 octobre 2025.

[36] « My job is not to spread prophecies, but rather to collect data, identify emerging trends, develop strategies, and calculate the probabilities of various scenarios occurring in the future » Amy Webb, 2016, *The Signals Are Talking: Why Today's Fringe Is Tomorrow's Mainstream*, New York: PublicAffairs, p. 11.

[37] https://futuringhub.ca/resources/reports/. Page consultée le 22 octobre 2025. Le *Futuring hub* publie mensuellement deux types de rapports : un « Theological education exploratory foresight report » et un « Christian leader exploratory foresight report ». Leur contenu est adapté en fonction des objectifs pratiques visés.

- Identifier des « tendances » (« established signals of change »), des « considérations émergentes » (« not yet established/mature but are becoming more prominent ») et des « signaux faibles » (« still on the perimeter of society and may not materialize[38] »)
- Proposer un « Future scenario[39] » qui imagine les conséquences de la tendance d'ici 10 ans, à partir d'un témoignage fictif.
- Expliquer les conséquences pratiques des tendances/considérations émergentes/signaux sur la vie de l'Église
- Offrir des pistes de réflexion sous la forme de « considérations/recommandations »

[38] https://futuringhub.ca/futuring-compass/. Page consultée le 22 octobre 2025
[39] Cette section apparaît pour la première fois dans les rapports d'octobre 2025.

Conclusion

Figure 2: Paul Klee, "Angelus Novus", 1920

Lors de sa conférence Anna Robbins a projeté ce tableau étonnant du peintre Paul Klee. Dans ses *Thèses sur « le concept d'histoire »* rédigées peu avant son suicide en 1940, le philosophe Walter Benjamin y voyait l'Ange de l'histoire[40]. Si le futur n'est qu'un enchaînement de crises et de catastrophes, n'est-il pas préférable de se mettre à la marge de la communauté des hommes et de s'en remettre à une conception étroite de la tradition qui fonctionnerait comme un voile opaque, permettant de ne pas voir le drame qui se de l'autre côté.

Le *Forum sur l'innovation et le futur de l'Église* prenait le contre-pied de cette posture et se présentait comme une exhortation à regarder le futur avec autant de lucidité que d'espoir. Non pas le fol espoir de ceux qui n'attendent plus rien, mais un espoir fondé en raison sur des données probantes à partir desquelles l'Église peut esquisser les grandes lignes de scénarios possibles. À travers cette façon inédite de penser l'avenir de l'Église l'innovation n'est plus simplement la réponse formulée face à un destin subi, mais elle est au contraire un principe mobilisateur et collectif ouvrant l'espace de l'horizon vers un futur désiré.

[40] « Il a le visage tourné vers le passé. Là où se présente à nous une chaîne d'événements, il ne voit qu'une seule et unique catastrophe, qui ne cesse d'amonceler ruines sur ruines et les jette à ses pieds. Il voudrait bien s'attarder, réveiller les morts et rassembler ce qui fut brisé. Mais du paradis souffle une tempête qui s'est prise dans ses ailes, si forte que l'ange ne les peut plus renfermer. Cette tempête le pousse irrésistiblement vers l'avenir auquel il tourne le dos, cependant que jusqu'au ciel devant lui s'accumulent les ruines. Cette tempête est ce que nous appelons le progrès ». Walter Benjamin, *Thèses « Sur le concept d'histoire »*, 1940.

FUTUR DÉSIRÉ ET INNOVATION

Note complémentaire consacrée au premier Forum sur l'innovation et l'avenir de l'Église au Canada

BARRUCAND Olivier
Directeur d'Études à imagoDei

Préambule

Cette note complémentaire a pour objectif d'apporter quelques éléments de réponse à une question qui peut se poser suite à la note de synthèse proposée par Frédéric Dejean : comment passer des rapports mensuels du *Futuring Hub* au développement d'une initiative mobilisatrice et collective au sein de l'Église ? Une étape est apparue avec la mention des « Future scenarios » mais il est possible de développer le propos.

Cette note est aussi l'occasion de revenir plus en détail sur les activités auxquelles les participants du Forum ont été invités à prendre part.

Le passage par une double herméneutique

Première herméneutique : l'écriture de scénarios

Une fois les « tendances », les « considérations émergentes » et les « signaux faibles » identifiés, la première étape consiste à écrire des scénarios du futur. Andreas Schühly, Frank Becker et Florian Klein décrivent cette activité ainsi : « La conception de scénarios observe les tendances, les événements et les forces, les regroupe en modèles cohérents afin de raconter des histoires plausibles[41] ».

Nous noterons l'emploi du pluriel, il est parlé de scénarios et non pas de scénario. Les auteurs y voient trois raisons. Premièrement, c'est ouvrir la possibilité de proposer des chemins vers le futur qui ne sont pas tous les mêmes, tout en étant chacun plausible. Deuxièmement, cela donne de discerner que la réalité de notre monde est trop complexe et incertaine pour être enfermée dans une seule histoire normante et prévisible. Troisièmement enfin, cela permet de « simplifier la grande quantité d'informations en racontant un nombre gérable d'histoires qui intègrent les interactions de divers facteurs dans des conditions définies[42] ».

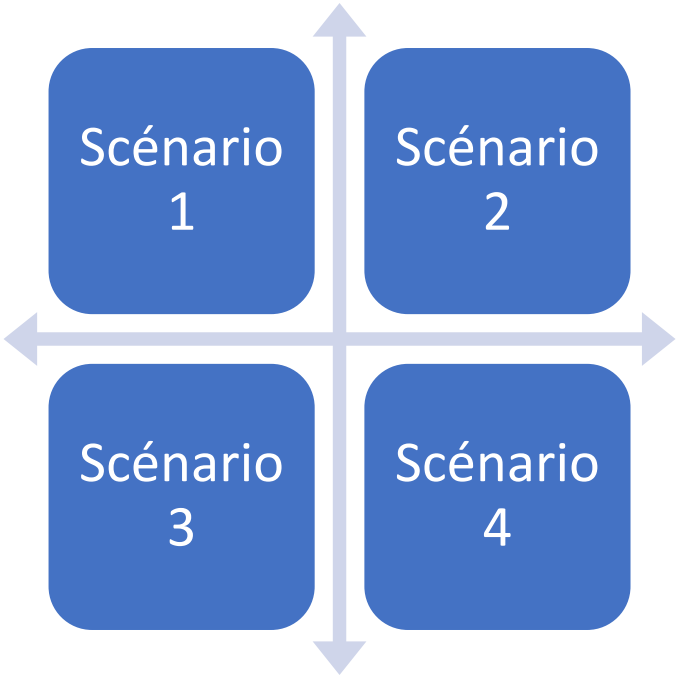
C'est à cause de ce pluriel que nous préférons parler d'herméneutique pour l'écriture de scénarios plutôt que de traduction. Nous sommes avec une activité qui est de l'ordre de l'interprétation quand la traduction sous-entend qu'il doit y avoir « équivalence sémantique et expressive » entre l'énoncé de départ dans la langue naturelle et celui obtenu dans une autre langue[43]. Qui est familier avec l'« échelle d'inférence » (ou échelle d'induction) sait que nous passons tous des données observables à un choix d'action par un mécanisme d'abstraction qui nous est propre à chacune et chacun. Parmi tous les faits et renseignements qui nous sont proposés nous opérons une sélection quant à ce qui constitue réellement un « fait ». Nous interprétons ensuite cette sélection sur la base de nos expériences culturelles et personnelles et de là nous en tirons des hypothèses. Ces hypothèses sont à leur tour analysées au sein de notre réseau de croyances et de convictions, et aboutissent à des conclusions et des décisions. De là survient le choix de notre action. Nous pouvons donc être exposés aux mêmes faits réels

[41] A. Schühly, F. Becker et F. Klein, *Real Time Strategy*, Emerald Publishing, Bingley (UK), 2020, p. 27.
[42] *Ibid.*, p. 32
[43] D'après la définition donnée par *Le Petit Robert* pour le verbe traduire.

et observables et aboutir à des points de vue différents. Le pluriel est donc de mise et le terme d'herméneutique lui correspond plus facilement.

Des lignes directrices clairs encadrent l'écriture de scénarios et le processus est lui-même assez défini et partagé par les praticiens qui s'y emploient. Cela fait que nous pouvons donner à cette activité le qualificatif de « discipline ». Elle consiste donc à regrouper ce qui est observé en modèles cohérents et de là à raconter des histoires plausibles.

Dans la pratique, deux modèles constitués sont associés parce qu'ils sont jugés pertinents et parce qu'ils n'ont pas entre eux de relations de cause à effet (absence de corrélation). Chaque modèle est placé sur un axe (l'un vertical et l'autre horizontal) qui a comme extrémités le développement minimum ou maximum des « tendances », « considérations émergentes » et « signaux faibles » qu'il regroupe. Il se crée alors une « matrice 2x2 » qui comporte 4 quadrants, chaque quadrant représentant un futur plausible qui peut être raconté sous la forme d'un scénario.



Deuxième herméneutique : la création de prototypes

Une fois les scénarios écrits et racontés, chacun peut individuellement servir de point de départ à une nouvelle étape de travail qui consiste à produire des prototypes d'actions d'innovation (noter là encore le pluriel). Elle aussi peut être qualifiée d'herméneutique. Elle

suit, la plupart du temps, le processus de développement de l'*Human Centered Design* (approche centrée sur l'humain pour l'innovation et la gestion) qui prend la posture suivante :

> « La conception centrée sur l'homme commence par l'empathie et s'efforce d'approfondir les besoins et les motivations des personnes confrontées à un défi.
>
> La conception centrée sur l'homme est une approche créative de la résolution de problèmes qui part de la personne et aboutit à une solution innovante pour répondre à ses besoins[44]. »

La position centrale de l'homme c'est aussi la position centrale de l'échelle d'inférence et donc l'emploi d'herméneutique comme meilleur qualificatif.

Dans la pratique, nous sommes à nouveau avec un processus assez normalisé, le *Human Center Lab Process* (processus de Lab centré sur l'homme) qui repose sur cinq étapes destinées à former un cycle qui se reconduit :

- Empathie : apprendre les uns des autres en comprenant quels sont les besoins de chacun à l'intérieur du scénario considéré.
- Définition : utiliser toute la connaissance recueillie pour trouver des points d'appui autour desquels concevoir.
- Idéation : lancer le maximum d'idées.
- Prototype : rendre les idées visuelles et tangibles.
- Test : tester les prototypes auprès de leurs bénéficiaires.

Après une période d'itération où les prototypes sont exposés, mis en œuvre, critiqués, remis en question, adaptés et finalement validés, vient la dernière phase qui est celle du déploiement de l'innovation auprès de ses bénéficiaires, dans un contexte d'église par exemple.

Le Forum sur l'innovation et l'avenir de l'Église

Faire vivre un aperçu d'une nouvelle façon de faire

Les processus d'écriture de scénarios et de production de prototypes sont des projets longs et il n'était pas envisageable de les développer dans leur intégralité en une seule journée

[44] Ben Weinlick et Aleeya Velji, *Social Innovation Lab Field Guide*, Think Jar Collective.

de Forum. Joël Murphy[45] qui est le facilitateur du *Futuring Hub* a cependant réussi à faire vivre aux participants une expérience qui leur a permis pendant une journée d'être immergés dans cette démarche au travers de trois Sprints de conception.

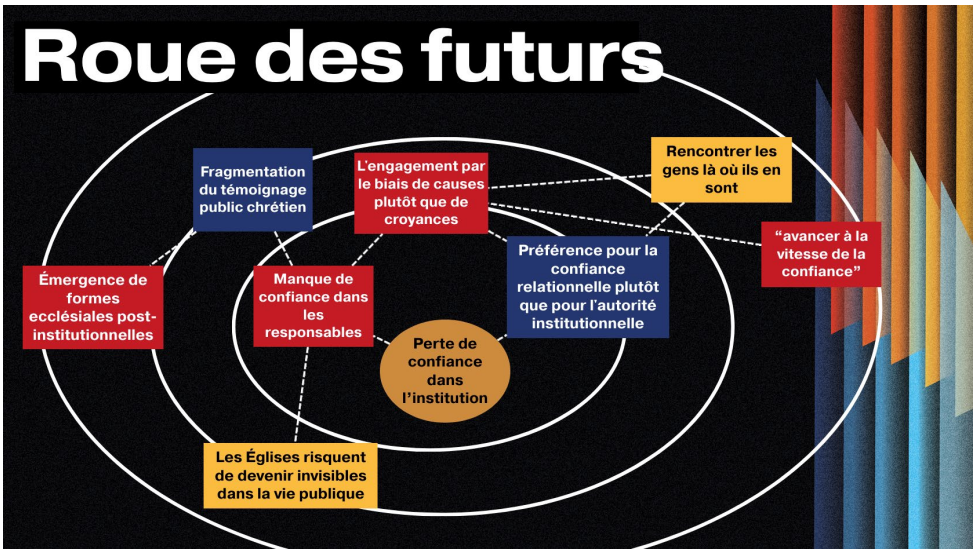
- Sprint de conception 1 : Cartographier notre présent et les changements émergents
- Sprint de conception 2 : Images d'innovation
- Sprint de conception 3 : Voies de collaboration

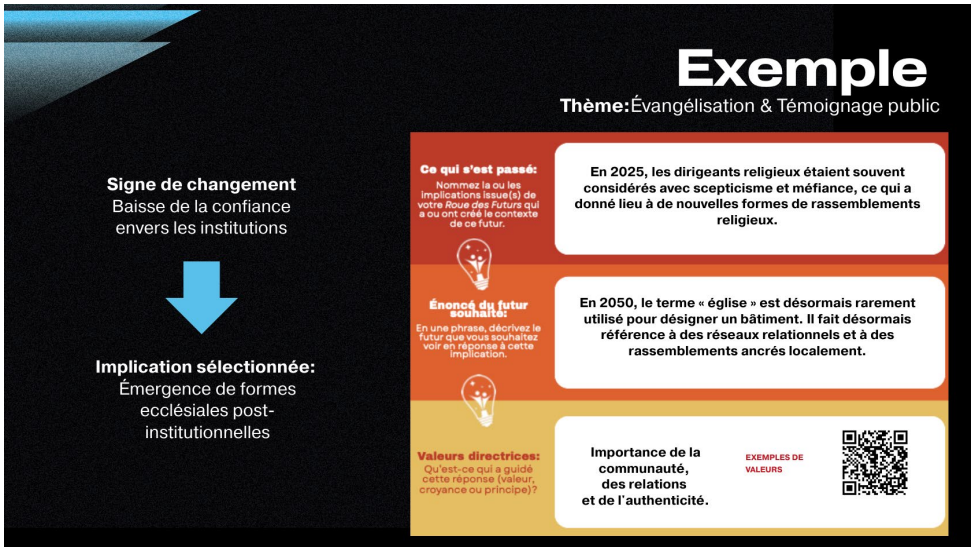
Le premier Sprint a permis aux participants eux-mêmes, par la facilitation d'un premier atelier appelé le *Triangle des Futurs*, de « jeter un coup d'œil au-delà de l'horizon » pour reprendre l'expression d'A. Robbins. Ils ont ensuite goûté individuellement à l'écriture de scénarios par la rédaction d'une carte postale adressée à eux-mêmes par un de leurs petits-enfants vivant en 2050.

Le deuxième Sprint a été pour eux l'occasion de se regrouper autour de thèmes pour lesquels ils avaient un intérêt partagé. 13 thèmes étaient proposés[46] et pour chacun une même question de cadrage : « À quoi pourrait ressembler l'avenir de l'Église si nous suivons les signaux de changement et imaginons des réponses créatives et fidèles? » Deux ateliers ont été facilités pour y répondre, la *Roue des Futurs* et la *Cartographie du futur souhaité*. Ci-dessous deux diapositives proposées comme exemple pour le thème *Évangélisation et témoignage public* :

[45] https://acadiadiv.ca/staff/joel-murphy/

[46] Capital catalytique et modèles de financement innovants, Santé de l'Église, Implantation et renouveau, Développement du leadership et réseaux, Vie civique et engagement public, Évangélisation et témoignage public, Mission mondiale et partenariats, Arts, narration et médias, Marché et entrepreneuriat rédempteur, Formation de disciples et leadership de la prochaine génération, Formation spirituelle et discipulat, Systèmes d'éducation et de formation, Ministère interculturel et inclusif, Technologie et épanouissement humain.





Avec le dernier Sprint il s'agissait d'essayer d'aller le plus loin possible dans l'élaboration de prototypes au regard du futur souhaité et des valeurs directrices identifiées à l'issue du Sprint précédent. Le premier atelier a été un brainstorming facilité par l'activité de *Crazy 8* où une invitation à imaginer sans limites a été lancée aux participants :

> « Imaginez que nous sommes en 2035 et que votre Église vit déjà pleinement dans ce futur souhaité. Quel programme, quelle pratique, quel partenariat ou quel outil a fait la plus grande différence pour y parvenir ?
>
> Si rien n'est exclu (aucune limite de budget, aucune contrainte de tradition), quelle serait l'innovation la plus audacieuse qui pourrait propulser l'Église canadienne vers ce futur souhaité ? »

Après ce temps, un dernier atelier sur la base de l'activité *Et si ?* a permis d'essayer de faire converger toutes les idées de manière consensuelle dans une ébauche de prototypes où les premières questions nécessaires à leur définition recevaient des réponses. Ci-dessous l'exemple donné qui est conjoint aux deux précédents :

La journée s'est conclue par une succession de présentations orales des différents prototypes réalisés par les groupes.

Poursuivre dans cette voie d'innovation

L'équipe organisatrice du Forum a entrepris un sondage auprès des participants pour identifier lesquels d'entre eux seraient désireux de poursuivre le travail concernant le thème sur lequel ils ont été mobilisés pendant cette journée. Des tables rondes pourraient voir le jour pour que se cultive et se développe cette nouvelle posture de l'Église du Canada face à son futur, avec les initiatives concrètes qui pourraient en naître.