La communauté pour s'entraîner

© Libre de droits

La major Heidi Gubler et Martin Gygax (partenaire RH) nous racontent leurs joies et leurs peines liées au système des mutations.

D'où vient le système des mutations pratiqué par l'Armée du Salut ?

Martin Gygax : Il me semble que l'idée est née tout au début, alors que l'Armée du Salut n'était pas encore une église mais un mouvement qui grandissait de manière exponentielle. C'était révolutionnaire : d'une part, l'Armée proclamait des vérités bibliques, d'autre part, elle répondait très rapidement aux besoins sociaux. Un ordre de marche immédiat permettait une énorme flexibilité à l'organisation. Quand le mouvement s'est étendu à d'autres pays, les officiers envoyés étaient souvent très jeunes. Aujourd'hui encore, le système des changements s'oriente sur le besoin. Les changements ne se font plus systématiquement après trois ou quatre ans. La difficulté réside dans l'effet domino souvent entraîné par une seule vacance. Le défi est d'envoyer les personnes à disposition au bon endroit. Quand les choses vont bien, les décisions suivent souvent la devise : on ne change pas une équipe qui gagne.

Comment le système des mutations a-t-il marqué ton parcours professionnel ?

Heidi Gubler : Quand je regarde en arrière, j'aperçois un fil rouge : la plupart des changements ont convenu à ma vie personnelle. Les premières années, nous avons fait beaucoup de travail de pionnier, qui a permis de respecter notre situation familiale. La grande liberté offerte par le travail dans un Poste permet aux deux conjoints d'exercer une activité professionnelle. En vivant et travaillant dans le même bâtiment, nous pouvions combiner certaines activités. J'ai une photo de notre deuxième enfant alors qu'il était encore tout petit, assis dans son maxi-cosi sous un tiroir de notre bureau pendant que je faisais la comptabilité. C'est quelque chose qui est impossible si on n'est pas officier. En arrivant à la quarantaine, j'ai repris des tâches d'enseignement, ensuite de quoi on m'a prescrit des études. Je me souviens très bien du jour où Marianne Meyner m'a annoncé au téléphone : « La Direction a décidé qu'il te faut un master en théologie ! » Cette étape était idéale pour moi, parce que cette formation m'a permis de réunir toutes les expériences pratiques accumulées jusque-là.

Le système des mutations rend-il le service comme officier attrayant ou est-il plutôt un frein ?

Martin Gygax : C'est aussi une affaire culturelle. En Afrique ou en Inde, les officiers abordent cette question autrement que nous. J'imagine que le système est moins remis en question là-bas. En Europe, nous sommes ancrés dans une démocratie de base, et nous exigeons davantage d'être impliqués dans les décisions. L'Armée du Salut Suisse peut se retrouver tiraillée entre deux directions : elle doit prendre chaque personne au sérieux et la placer de manière optimale, mais elle doit également tenir compte des besoins de l'organisation. Le tout dépend aussi de la manière dont on parvient ou non à gérer la liberté offerte par le travail de Poste. Certaines personnes apprécient cette liberté et s'arrangent de n'importe quel type de tâche, d'autres ressentent telle ou telle tâche comme une montagne insurmontable et souffrent pendant des années. Dans de tels cas, un changement peut s'avérer une réelle bénédiction. Un officier peut lui aussi se sentir tiraillé : accepte-t-il la nouvelle fonction comme si c'était Dieu qui la lui tendait ou osera-t-il la refuser si cette mutation lui semble exagérée ?

Il doit bien y avoir des tâches qui conviennent parfaitement, non ?

Heidi Gubler : Quand j'étais à l'école d'officiers, on m'a dit un jour que la vie d'un officier contient un seul « Poste de notre cœur », à l'instar des Philippiens pour Paul. Aujourd'hui, je sais bien sûr où se trouve ma ville de Philippes. Du point de vue du Poste, un même officier ne conviendra pas à toutes les personnes. Dans les sept Postes où j'ai été officière, il y a toujours eu des personnes qui s'accommodaient particulièrement à nous et d'autres qui ne le pouvaient pas du tout. C'est aussi un avantage des changements : les membres de la communauté peuvent tous profiter à un moment ou à un autre.

Votre service comme officière vous a-t-il donné l'occasion de découvrir des aptitudes dont vous ignoriez l'existence ?

Heidi Gubler : Le service d'officier m'a toujours bien convenu, parce que je suis quelqu'un qui aime accomplir beaucoup de choses différentes. Travailler dans un Poste est un privilège : on peut choisir et placer différents accents. Les visites, les entretiens, les offres pour un certain public, le travail parmi les familles,

les cours pour couples, le BabySong… j'aime tout simplement le contact avec les gens ! Comme je suis d'un naturel timide, j'ai plus de facilité à développer les offres sur place avec les personnes impliquées qu'à les leur imposer depuis le haut ou à les enthousiasmer pour des programmes prédéfinis. Travailler par projets est une manière qui me correspond tout à fait.

Comment l'Armée du Salut procède-t-elle ; qui décide de muter telle personne à tel endroit ?

Martin Gygax : Avant la formation comme officiers en tant que telle, une procédure de sélection professionnelle permet de tester les candidats sur leur vocation et leurs compétences professionnelles, ainsi que sur leur aptitude à « s'auto-manager ». La formation et les stages donnent régulièrement l'occasion d'analyser la situation, de manière à trouver une réponse commune à la question : « Est-ce que le service comme officiers convient à telle personne ? » La formation laisse ensuite la place au travail pratique, sur le terrain. Le Chef divisionnaire est responsable et doit savoir où se trouvent ses officiers, connaître leurs préoccupations, remarquer leurs limites et discerner leur potentiel. Toutes ces informations sont partagées au sein de la Commission des changements, qui mène des entretiens avec les personnes concernées. La décision finale revient au Chef de territoire. Le système des changements est devenu un processus beaucoup plus commun, ce qui permet d'éviter au maximum de devoir chercher des solutions de secours. Lorsque des problèmes se posent, on a recours à différents instruments, comme le coaching, le développement de l'organisation, les entretiens avec les divisionnaires, la relation d'aide, la formation continue ou des discussions au sein des Postes.

Lorsque vous êtes passée par des situations où vous ne pouviez pas vous sentir à l'aise, comment les avez-vous gérées ?

Heidi Gubler : Une ressource est spirituelle : Dieu sait où je me trouve. Je fais partie de son plan. Il se tient à mes côtés, même si ma tâche me fait souffrir. L'autre ressource est d'être honnête et transparente avec les personnes impliquées, de manière à trouver des solutions même lorsque nous ne formions pas une équipe idéale. Si je suis loin d'être l'officière de rêve pour les membres du Poste, cela les affectera souvent bien plus que moi. En tant qu'officiers, nous avons notre mot à dire, même petit ; le Poste quant à lui doit accueillir les officiers qu'on lui impose. C'est donc bien possible que je ne corresponde pas à ses attentes, mais c'est tout à fait possible aussi de faire un bout de chemin ensemble en marchant dans la bonne direction et en faisant preuve de respect mutuel. Cet aspect m'a été particulièrement bénéfique dans de telles situations, qui sont inévitables à un moment ou un autre.

Quelle importance attribuez-vous au fait d'être ou non dépendant de Dieu ?

Heidi Gubler : Je trouve très important de reconnaître que notre dimension humaine est limitée. Que ça va plus loin, et que je fais partie d'un tout, même dans les périodes plus difficiles. C'est la même chose dans la nature, qui a aussi besoin de l'hiver, du froid, de la nudité et du silence pour en faire ressortir quelque chose de nouveau ensuite. Nous avons vécu une fois une ouverture, et la situation de crise s'est résolue. Mais cela n'a pas été le cas partout.

Que faut-il faire pour que les officiers et leur Poste fassent bon ménage ?

Martin Gygax : Les officiers sont soumis à des attentes très élevées. Ils doivent couvrir un éventail énorme de tâches différentes et se retrouvent en même temps exposés avec leur famille entière dans une sorte de vitrine. S'y ajoute le fait que, dans notre petit territoire, beaucoup de membres de l'Armée du Salut font partie de la même famille. Ainsi, quand des officiers sont changés, leur réputation les précède bien souvent. C'est dommage, parce qu'on leur ôte de cette manière la liberté de prendre un nouveau départ. La communauté n'est pas un « club de bien-être » censé remplir les attentes de chacun. Plus nous vivons une relation personnelle avec Jésus, plus la communauté devient un terrain d'exercice : c'est là que nous nous entraînons à mettre en pratique ce que nous apprenons dans le silence, dans la rencontre avec Jésus. Alors les officiers et le Poste peuvent, ensemble, être un témoignage et porter du fruit. Pour le Seigneur dont nous sommes les disciples.

Quelles personnes ou quels procédés peuvent-ils être utiles en cas de conflit ?

Heidi Gubler : Il faut absolument travailler avec le Conseil de direction du Poste. Ses membres sont les personnes importantes, et ce qu'elles soutiennent est particulièrement solide. L'attitude du supérieur hiérarchique est également essentielle. Le Chef divisionnaire doit pouvoir défendre ses officiers et expliquer au Poste pourquoi leur situation personnelle les empêche de fournir telle ou telle chose. C'est libérateur et permet de trouver d'autres solutions au sein du Poste, voire à l'extérieur.

Avez-vous réussi à rendre les changements supportables pour vos enfants ? Comment ?

Heidi Gubler : Une fois, nous avons été mutés après un temps très court et n'avons informé les enfants qu'une fois le changement décidé. Ils ont eu droit à deux souhaits qu'ils ont formulés ainsi : disposer d'Internet et accueillir un rat comme animal domestique. Nous avons également dû leur promettre de les impliquer plus tôt une prochaine fois, et c'est ce que nous avons fait. Pour le prochain changement, nous avons pris une décision démocratique. Chaque fois que nous sommes arrivés à un nouvel endroit, j'avais à cœur de passer beaucoup de temps avec mes enfants et de veiller attentivement à leur bien-être. Cette période n'est jamais facile, pour moi non plus, mais j'ai l'impression que nos enfants n'ont jamais pris racine très profondément, parce qu'ils savaient que nous ne resterions pas. C'est peut-être une des raisons pourquoi aucun de nos enfants ne s'est encore installé définitivement.

Est-ce rentable, économiquement parlant, d'arracher les officiers une fois installés ?

Martin Gygax : Parfois, la perte prédomine, d'autres fois les bénéfices. Aujourd'hui, les officiers restent plus longtemps au même endroit, ce qui privilégie le calme, la continuité et la croissance. Le défi, c'est qu'il devient de plus en plus difficile de changer ensuite. Si la personne suivante accomplit les choses différemment, tout risque de s'effondrer relativement vite. Il me semble important de guetter le moment où une sorte de train-train s'installe. Quoi qu'il en soit, le métier d'officier est très vaste. Si quelqu'un ne parvient pas à gérer cette liberté, c'est plus une question de personnalité que de métier.

Les couples d'officiers travaillent souvent en étroite collaboration. Quelles sont les chances et les risques d'un service commun ?

Heidi Gubler : Les conjoints peuvent bien se compléter et apportent davantage ensemble que seuls. Ne pas devoir écouter prêcher la même personne tous les dimanches et ne pas côtoyer la même personne dans tous les secteurs est un atout pour le Poste, mais cela demande que le couple apprécie et soit capable de travailler ensemble. Les conflits doivent être gérés avant le dimanche, parce qu'on ne peut pas diriger un culte ensemble si la relation est tendue. Mon mari a toujours travaillé à plein temps, alors que j'ai limité le mien en fonction des tâches familiales. Aujourd'hui, les jeunes couples agissent différemment et jouissent d'une plus grande liberté. On trouve des officiers qui dirigent les rencontres pour dames et des officières qui dirigent des rencontres pour hommes, ce qui aurait été impensable à mon époque. Comme le thème du service commun me tient à cœur, je propose un cours pour les couples, à la base de la formation comme officiers.

Est-ce possible, au sein de l'Armée du Salut, qu'une femme obtienne un grade plus élevé que son mari ?

Martin Gygax : En principe, oui. La femme peut être la supérieure hiérarchique de son mari, mais c'est une exception. La question dépend surtout du couple et du type d'équipe qu'il forme. Dans l'idéal, les officiers regardent avec le Poste comment ils veulent travailler. Si les attentes du Poste se montent à 200 % mais que les officiers ont quatre enfants en bas âge, ce n'est évidemment pas réaliste. Il faut calculer le pourcentage possible et discuter la répartition des tâches entre l'officier et sa femme. C'est important d'être ouvert et d'éviter qu'une pression s'installe en raison de fausses attentes et fasse souffrir le couple d'officiers.

Heidi Gubler : L'Armée du Salut n'a pas de directives spécifiques à la hiérarchie. On rencontre peu de femmes dans un rang plus élevé que leur mari. Une officière américaine vient de rédiger son travail de doctorat sur l'égalité des sexes au sein de l'Armée du Salut. Il en ressort que les officières qui revêtent des fonctions de direction sont rarement mariées ; elles sont plutôt divorcées, veuves ou célibataires. Certaines officières mariées font preuve de retenue parce qu'elles ne veulent pas blesser leur mari. L'Armée du Salut ne clarifie pas souvent les aptitudes à diriger pour chaque personne séparément, mais je pense qu'elle devra le faire davantage maintenant que nous avons moins d'officiers. A mon sens, la question : « Qu'est-ce que chaque conjoint apporte personnellement ? » présente un grand potentiel, car elle permet de muter chaque officier et chaque officière dans le secteur qui lui est propre. J'en suis convaincue : si nous le faisons de manière systématique, nous pourrons amortir le manque d'officiers.

Auteur
Livia Hofer

Publié le
3.10.2017