

«Pour mieux travailler, il faut collaborer!»

Supervision Les superviseurs aident employés et entreprises à améliorer leurs performances. Deux d'entre eux livrent leur analyse.



Jean-Pierre Stucky, coprésident de l'Association romande des superviseurs (ARS), et Sylvie Avet L'Oiseau, responsable de la formation continue à la HES-SO de Genève.

Image: Olivier Vogelsang

«Les gens ont parfois le sentiment d'être dépassés et de ne pouvoir rien faire. Mais des pistes peuvent être ouvertes», assure Jean-Pierre Stucky, coprésident de l'Association romande des superviseurs (ARS). Ce qui est vrai dans la vie privée l'est aussi dans le monde du travail. Depuis quarante ans, son organisation aide les employés, les étudiants et les entreprises à améliorer leurs performances ou à dépasser les crises professionnelles.

Cette fonction offre une place de choix pour observer le monde du travail. Le diagnostic des superviseurs? «Ce n'est pas un cliché, les employés doivent faire mieux avec moins», répond Sylvie Avet L'Oiseau, responsable de la formation continue à la Haute école de travail social, au sein de la HES-SO Genève. Elle rappelle que l'épuisement professionnel et les absences sont en hausse.

La vitesse peut jouer des tours

Jean-Pierre Stucky renchérit: «Un salarié se voit fixer des objectifs et doit en rendre compte rapidement.» Or cette vitesse peut jouer des tours. Parce que l'homme a besoin de temps pour s'adapter et parce qu'il faut se méfier des réponses intuitives. «Trop souvent, de bons professionnels s'engagent dans une mauvaise voie car ils ont simplifié les choses», avertit-il. L'informatique y serait aussi pour beaucoup: «Regardez le nombre d'e-mails que vous recevez, c'est gigantesque! Cette technologie est géniale, mais, au bout d'un moment, l'être humain n'arrive plus à gérer cet outil qui devrait être à son service.»

Nos deux interlocuteurs ajoutent à leur bilan les exigences accrues du public, les échanges interculturels qui compliquent les relations et la précarité de certains postes. Mais tout n'est pas mauvais! «Ces dernières années, le monde du travail a aussi gagné en rigueur et en qualité», souligne Sylvie Avet L'Oiseau. Alors, comment tirer le meilleur du changement? Sa réponse fuse: il faut davantage collaborer. «Sur un bateau, si on ne travaille pas ensemble, on ne traverse pas l'Atlantique. Ou en tout cas, pas en tête», image-t-elle. Jean-Pierre Stucky met le doigt sur un paradoxe: «Dans notre monde compétitif, les gens se spécialisent dans des domaines très précis. Ils deviennent individualistes alors que leur spécialisation demanderait une plus grande collaboration.»

Laisser du temps

Par Caroline Zuercher 11.07.2016

Quarante ans de supervision

L'Association romande des superviseurs (ARS), qui réunit 236 professionnels, fête cette année ses 40 ans. A l'origine, elle était active dans les secteurs sociaux et de la santé. Elle s'ouvre désormais également aux entreprises privées. Les superviseurs sont formés au sein de la HES-SO, à Genève. Leurs supervisions peuvent se faire de manière individuelle, par exemple pour soutenir une personne mobbée ou qui veut réorienter sa carrière. Les entreprises y ont aussi recours pour gagner en efficacité, pour dépasser une crise ou pour gérer une période de changement.

Le superviseur pourra partir de situations concrètes. Par exemple, il regardera avec les employés d'un hôpital comment un patient est traité, comment son dossier est transmis, comment les différents métiers collaborent... Tout cela pour identifier les difficultés et chercher des solutions. Ce travail passe surtout par la discussion. D'autres outils comme le jeu de rôle ou l'utilisation de photos peuvent être employés. Attention, précisent nos interlocuteurs: le but n'est pas de mener une psychanalyse, mais d'améliorer la qualité professionnelle d'une personne ou d'un groupe.

Pour nos deux superviseurs, l'intelligence collective permet d'augmenter l'efficience. La recette? Il faut identifier ses propres compétences, s'intéresser au travail des autres et découvrir leurs forces. Le groupe idéal, c'est celui où chaque individu n'est pas cantonné à un rôle – le leader, le silencieux ou encore l'oppositionnel –, mais dans lequel ces fonctions tournent d'une personne à l'autre. Plus facile à dire qu'à faire... Jean-Pierre Stucky se souvient lui-même d'une entreprise dans laquelle il a fini par dire aux employés: «Je vous propose qu'on se respecte les uns les autres.»

Un conseil? Pour que les gens puissent se parler et s'écouter, il faut leur laisser un peu de temps: les pauses permettent de discuter de façon plus informelle, y compris avec son patron. Au final, il s'agirait de prendre soin autant de l'homme que du groupe. Un discours idéaliste dans un monde soumis à des contraintes financières croissantes? «Les dirigeants doivent se demander s'ils veulent user leurs employés et en chercher toujours d'autres, conclut Jean-Pierre Stucky. Sur le long terme, le coût que représente la masse salariale ne doit pas être négligé. La supervision, c'est aussi un investissement sur une personne.» (TDG)

(Créé: 11.07.2016, 11h05)