

Cadres

Banque/Assurance

Finance/Comptabilité

Industrie/Ingénierie

Apprentissage

Restauration/Hôtellerie

Marketing/Communication

Informatique/Télécoms

Médical, paramédical et social

Bâtiment/Construction

Arts et métiers

Enseignement

Vente/Représentation

Commerce/Administration

Emplois divers

Petites annonces

Formation

24 Emploi

OFFRES

La supervision permet de comprendre les ressorts qui nous animent au travail

Par un processus de questionnement, la supervision dégage les pistes qui améliorent les conditions de travail

Laurent Buschini

La supervision en entreprise veut se faire connaître. A l'occasion de la journée nationale, qui se tiendra le 7 février à Fribourg, Jean-Pierre Stucky, coprésident de l'Association romande des superviseurs, présente cette profession méconnue. «On peut prendre l'exemple d'un urgentiste qui saturait dans l'exercice de sa profession, explique le Genevois. Ce personnel est confronté à des patients qui peuvent se montrer parfois violents. Cet homme avait besoin de recul. Un superviseur lui a ouvert son champ de réflexion. En apportant une dimension sociologique, psychologique et philosophique à son questionnement, il lui a permis de prendre conscience de sa manière de fonctionner. Au bout du processus, l'urgentiste s'est déchargé de ses peurs.»

L'idée de la supervision est donc, par un questionnement, de faire comprendre au client ce qu'il vit au travail, les ressorts qui l'animent dans l'exercice de sa profession. La supervision part toujours de faits concrets amenés par la personne. Le but n'est pas de mener à un développement person-



La personne qui suit une supervision découvre sa manière de fonctionner au travail. Un processus qui l'amène à voir sa situation sous d'autres angles. CORBIS

«Les gens qui font appel à nous ne veulent pas attendre de déprimer»



Jean-Pierre Stucky
superviseur,
coprésident
de l'ARS

nel, mais bien à un résultat, à une situation améliorée pour l'entreprise et pour le client.

La supervision peut se pratiquer individuellement ou en groupe, dans tous les domaines, sociaux, économiques, dans des entreprises allant de la PME à la multinationale. «Les gens qui font appel à nous ne veulent pas attendre de déprimer, ajoute Jean-Pierre Stucky. Dans leur activité, ils prennent beaucoup sur eux. Il faut les aider à décompresser, les alléger de leurs charges parfois morbides. Mais la demande peut aussi venir du management. Cer-

tains dirigeants comprennent que leurs décisions auront des répercussions sur leurs équipes. Ils anticipent plutôt que de subir. La supervision est, dans ce cas, un outil d'accompagnement de la transition qui s'opère.»

L'outil révèle à quel point la relation entre les personnes joue un rôle essentiel. «Je suis allé observer la manière de travailler d'une équipe qui avait entamé une supervision, se souvient encore le Genevois. Les gens travaillaient dans le brouhaha, ne s'écoutaient pas. C'était un environnement pathogène. Ils en ont

La formation

La formation est reconnue soit au Centre d'étude et de formation continue (CEFOC), à Genève, soit à la Haute école pédagogique (HEP BEJUNE). Il faut une expérience professionnelle de plusieurs années avant de commencer la formation. Certains superviseurs vivent de ce métier, mais la majorité d'entre eux ont un autre travail et font de la supervision comme une respiration dans leur activité de base.

pris conscience et changé leur comportement.»

La supervision a d'abord été développée dans le milieu médico-social et elle y est restée longtemps confinée. L'ouverture au monde de l'entreprise a commencé il y a une quinzaine d'années mais elle reste méconnue. Selon Jean-Pierre Stucky la culture de l'immédiateté des résultats développée dans l'économie explique cette situation. En ce sens, le coaching, venant du monde sportif, s'est rapidement adapté à la logique de fonctionnement des entreprises. «Avec son processus de questionnement, la supervision peut paraître lente pour un décideur qui espère un résultat rapide, reconnaît Jean-Pierre Stucky. Mais elle fait peu à peu son chemin.»

Comment le client choisit-il son superviseur, sachant qu'il y a environ 200 affiliés à l'ARS en

Suisse romande? Le choix se fait par le bouche-à-oreille ou sur proposition de l'ARS. «Tous les superviseurs maîtrisent l'outil, indique Jean-Pierre Stucky. Bien sûr, chacun apporte son bagage de vie et ses références, tournées davantage vers la philosophie, la psychologie ou la sociologie. Dans certaines situations, nous étions sûrs qu'un tel superviseur serait l'homme de la situation alors que la supervision s'est en fait mal emmanchée. Dans d'autres cas, c'est l'inverse qui s'est passé.»

Savoir terminer

Le superviseur doit donc percevoir si le processus ne fonctionne pas. A défaut, le malaise pourra être détecté dans son groupe d'intervention - qui réunit des superviseurs échangeant leurs expériences -, auquel chaque membre de l'ARS doit participer. «Une équipe traumatisée par un psychiatre autoritaire n'a pas apprécié un superviseur qui prenait ses références dans la psychiatrie, se rappelle Jean-Pierre Stucky. Un autre superviseur mettant en avant une autre approche a pris le relais et tout s'est décentré.»

Et quand se termine la supervision? Soit le client constate de lui-même que tout va beaucoup mieux; soit le superviseur note que les questions deviennent redondantes, signe que le travail est terminé, soit le groupe d'intervention demande au collègue s'il ne serait pas temps d'arrêter.

Inscription à la journée nationale du 7 février, voir site: www.superviseurs.ch

La quête du bonheur ne mène nulle part

L'œil du pro**Franck Le Vallois**
Senior consultant

A une époque où la culture du devoir, sinon du dolorisme, a fait place à celle de l'hédonisme et de l'épanouissement de soi, j'ai été enchanté de lire récemment les résultats d'une recherche fort intéressante sur l'estime de soi et le bonheur. Pour le dire simplement et rapidement: le bonheur est un sous-produit. Il est la conséquence de ce que nous retirons de nos succès et de nos échecs. «L'estime de soi (comme le bonheur) est provoqué par toute une panoplie de succès et d'échecs... Ce qui doit être amélioré n'est pas l'estime de soi

mais plutôt nos compétences pour traiter avec le monde*.» En revanche, il n'a jamais été prouvé que l'accroissement de l'estime de soi ou du fait de se sentir heureux augmente l'accomplissement de soi.

Autrement dit, nos chercheurs, tout autant surpris de ne pas découvrir cette composante du bonheur dans les sources de motivation des individus que de la place considérable qui lui est faite dans les librairies et les programmes de développement personnel, en sont arrivés à la conclusion que l'important se situe avant tout dans la capacité à développer son potentiel et ses capacités.

On pourrait dire: quand vous avez des choix professionnels à faire, apprenez à discerner où est votre potentiel et faites des choix de croissance, risquez de nouvelles compétences. Alors, en consé-

quence, vous connaîtrez peut-être le bonheur et votre estime de vous-même grandira.

On pourrait en dire tout autant du «besoin d'appartenance», souvent présenté comme une cause majeure de motivation. Apparte-

«Quand vous cherchez un travail, interrogez-vous sur vos vraies motivations»

nir à un groupe social n'est pas un besoin, c'est un fait et une nécessité, pour le meilleur comme pour le pire. Etre, c'est «en être» et la peur du rejet ou de l'exclusion est la pire des inquiétudes. En revan-

che, «l'animal social» qu'est l'être humain peut investir mille désirs et besoins différents dans cette condition d'appartenance. Par exemple, un même comportement peut cacher un besoin d'approbation, ou un besoin de tester ses aptitudes et de réaliser son potentiel. Ou encore, on peut «en être» par besoin de conformité ou pour satisfaire un désir anticonformiste de réalisation de soi. Les conséquences ne sont pas les mêmes.

Quand vous cherchez un travail, interrogez-vous sur vos vraies motivations. Soyez à l'écoute et à la hauteur de vos aspirations! Le bonheur vous attend à l'arrivée comme un «produit final».

* Johnmarshall Reeve, *Psychologie de la motivation et des émotions*, Ed. de boeck, Bruxelles 2012, p. 309

www.gouvernances.ch