

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

14^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2012/2013: 2100 exemplaires

Editeurs

Thomas Sterchi et
Matthias Zimmermann

 **SWISSSTAFFING**

Union suisse des services de l'emploi
Verband der Personaldienstleister
der Schweiz

Stettbachstrasse 10
8600 Dübendorf

T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

jobindex media ag
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Direction d'édition:

Matthias Zimmermann

Assistante de direction:

Isabella Cottone,
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande:

HP Media
Av de Chamonix 7, 1207 Genève
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13
info@hpmedia.ch

Rédaction: Adresse de contact en Suisse romande

Marc Benninger, rédacteur en chef
Dorfstrasse 10, CH-1716 Planfayon
T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch
Collaborations: Patricia Michaud,
Francesca Sacco.

Contact en Suisse alémanique
Simon Bühler (SB), rédacteur en
chef, sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction:

Yolaine Bôle (Montres Corum);
Nathalie Bourquenoud (Postefi-
nance); Bernard Carrel (CHUV);
Ursula Gut (Vicario Consulting);
William Mainoz (Bâloise Assurance)
et Jean-Yves Mercier (HEC Genève).

Contributions d'auteurs:

Bertrand Audrin (Dossier); Valérie
Bauwens (Conseils pratiques); Julia
Bryner (swissstaffing); Eric Davoine
(Dossier); Martin Kuonen (Débat);
Pierre Matile (Droit et travail); Ma-
xime Morand (Des mots et des
hommes); Aurélie Morel (Conseils
pratiques); Serge Panczuk (La chro-
nique); Corinne Pâper (Equipe RH);
Larissa Robinson (Droit et travail);
Monika Rüeger (swissstaffing); Xa-
vier Salamin (Dossier); Claude Super
(Dossier) et Bruno Weber-Gobet
(Débat).

Correctorat: Corinne Gaspard

Graphisme: Renato Ferrara

Abonnements: T: 044 269 50 20
F: 044 269 50 11, abo@hrtoday.ch

Impression:

ea Druck und Verlag AG
Zürichstrasse 57
Case postale, 8840 Einsiedeln
T: 055 418 82 82

Délai pour les insertions 5/2014
1^{er} septembre 2014

Délai rédactionnel 5/2014
25 août 2014

Tous les articles ne reflètent pas
forcément l'opinion de la rédaction.
La reproduction de nos textes
requiert la mention de la source,
et l'envoi d'un exemplaire à la
rédaction.

«Savoir tirer son épingle d'un jeu devenu très complexe»

Daniel Gröbli est le Directeur général de la Fondation La Rambarde à Pully (prise en charge d'enfants et d'adolescents en situation de crise). Il a rédigé un mémoire dans le cadre de son Master en ressources humaines et gestion de carrières des Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg.



Vous avez mené une recherche sur les compétences des chefs d'équipe à la Fondation La Rambarde. Quelles sont les compétences prioritaires qui feront la différence au moment de nommer un chef d'équipe?

La Rambarde emploie essentiellement des éducateurs sociaux (HES). Ce sont des experts de la relation et, au travers d'activités quotidiennes mais également par des entretiens, ils activent des changements dans les systèmes familiaux en crise, notamment en réhabilitant et en développant les compétences parentales. Un éducateur ou une éducatrice chef(fe) est d'abord un professionnel expérimenté, et en cela il n'est guère différent du contremaître du secteur industriel de l'après-guerre. La compétence métier est certes nécessaire, mais n'est aujourd'hui clairement plus suffisante. Il faut désormais savoir maîtriser des tâches de gestion et d'administration; il faut pouvoir être à l'aise avec le pouvoir, accepter la solitude de la fonction et savoir décider; il faut être aussi un excellent communicateur et, enfin, avoir des compétences en gestion des ressources humaines. La fonction de chef d'équipe, véritable pivot stratégique dans l'organisation, s'exerce aujourd'hui dans un environnement très complexe. Le professionnel qui l'exerce est constamment sous la pression de différentes logiques (l'intérêt individuel de l'enfant d'une part et la logique collective de l'entreprise d'autre part). L'exigence de résultats liée aux nouvelles politiques de gestions publiques et les valeurs sociales des missions pour lesquelles l'Etat nous mandate). Nommer un éducateur chef d'équipe, c'est aujourd'hui recruter une personne qui va savoir gérer toutes ces logiques et supporter les pressions qui y sont liées. La priorité est clairement donnée à celle ou celui qui saura tirer son épingle d'un jeu devenu très complexe.

Vous notez qu'il faut différencier les compétences relationnelles d'un éducateur face à des enfants avec celles qu'il devra déployer en tant que chef d'équipe. Pouvez-vous préciser ces différences?

La compétence relationnelle du chef d'équipe à La Rambarde ne s'exerce plus envers l'usager (l'enfant ou l'adolescent) mais sur une équipe de professionnels de l'éducation sociale. Il faut être attentif à ne pas confondre le «core business», la relation de l'éducateur à l'enfant, de la compétence relationnelle du chef qui doit diriger une équipe. Le chef d'équipe doit adopter la posture du leader, il gère des conflits entre professionnels et développe les compétences de ses collaborateurs. Il est porteur de la culture de son

site et des modes de communication. Freud avait parlé de trois métiers impossibles: éduquer, soigner et gouverner. L'éducateur chef doit, à lui seul, en exercer deux! La compétence relationnelle d'un chef d'équipe se développe aussi par des formations dans le «management». Ceci est encore trop peu présent

«Les ponts entre les logiques d'entreprise du monde privé et les missions sociales issue de l'Etat public vont être de plus en plus souvent franchis par les différents acteurs concernés.»

Daniel Gröbli

dans le secteur du travail social, car encore soumis à des perceptions erronées (le social n'est pas un «business»). Et pourtant, il faut bien gouverner le social!

Parmi vos recommandations, vous évoquez les programmes de développement des compétences. Pouvez-vous nous donner les grandes lignes d'un tel programme?

British Ariways a créé un programme de formation pour 4700 chefs de premier niveau qui visait, notamment, à développer des compétences en coaching et en mobilisation du personnel. La compagnie pétrolière BP a investi pour ses chefs de station (10 pour cent du personnel) un programme de formation conséquent qui visait à donner des bases de «management» et à développer des compétences autour de la communication. Les travailleurs sociaux ont une très grande culture professionnelle de formation continue; c'est indispensable à ces métiers qui sont chargés émotionnellement. Il est désormais temps dans notre secteur de créer également des programmes de formation qui développeront les compétences en «management» et en «leadership» des chefs d'équipe. Les ponts entre les logiques d'entreprise du monde privé et les missions sociales issue de l'Etat public, ici le travail social, vont, j'en suis convaincu, être de plus en plus souvent franchis par les différents acteurs concernés. Les formations continues à destination des chefs de premier niveau seront des moments clés qui faciliteront ces passages, par le contenu qui y sera dispensé et par les partages de compétences qu'ils permettront.

Propos recueillis par mb