

 <p>Association Romande des Superviseurs</p>	<p><b>FICHE DE LECTURE - TRAVAIL DE DIPLÔME DU DAS SUPERVISEURS</b></p> <p>Auteur de la fiche : Georges Rais. Mots-clés : New Management, supervision, supports d'action, nouvelle gestion publique, démarche qualité.</p>
---	--

## GÉNÉRALITÉS

<b>Titre du document :</b>	<b>New Management et Supervision : quelles compatibilités ?</b>
<b>Auteur :</b> Nom : Prénom :	PUGIN Gérard
<b>Établissement de formation :</b>  Date d'acceptation : Nombre de pages : Adresse pour téléchargement :	HETS Haute école de travail social Centre d'études et de formation continue (CEFOC) Genève 2011 21 <a href="http://www.superviseurs.ch/">http://www.superviseurs.ch/</a>

## RÉSUMÉ

<b>Concepts et thèmes :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution de la conduite des services sociaux sous l'influence grandissante de "l'idéologie gestionnaire"</li> <li>• Effets du management sur les supports d'action, en particulier sur la supervision</li> <li>• État de l'offre et de la demande dans le domaine de la supervision (supervision d'équipe, supervision individuelle)</li> </ul>
<b>Plan du document :</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduction, hypothèse de départ et démarche</li> <li>2. Évolution du management des services publics</li> <li>3. Enquête</li> <li>4. Analyse des résultats de l'enquête</li> <li>5. Conclusion et bibliographie</li> </ol>
<b>Aperçu et citations :</b>	<p><b>Hypothèse de départ</b> " ... La supervision individuelle est peu utilisée dans les services sociaux car elle ne répond pas pleinement aux préoccupations tant de la direction que des employés." (p. 3)</p> <p><b>Évolution du management des services publics</b> Depuis une dizaine d'années, le fonctionnement des services publics a fortement évolué vers des formes qui se rapprochent de la gestion des entreprises : management public, gestion de la qualité, orientation processus. Parallèlement, sous l'effet notamment de la conjoncture, les services</p>

sociaux doivent faire face à une hausse massive de la demande d'aide. Élément liminaire mais non moins important, les responsables politiques ont été interpellés par certaines pratiques abusives en matière d'octroi d'aide financière, comme "l'affaire Vincent" (p. 8, 11.), qui ont accéléré la réorganisation des services dans le sens décrit plus haut.

Selon Pugin: "La manière d'agir des consultants n'est plus autoritaire et confrontante mais utilise davantage une forme de manipulation collective qui engage à son insu chaque collaborateur à répondre aux nouvelles références de productivité par le biais par exemple de la démarche qualité (p. 4). [...] En résumé, l'idéologie gestionnaire s'est imposée au cours des deux dernières décennies y compris au sein des institutions sociales ne laissant que peu, voire pas, de place au domaine des émotions et du ressenti (p. 6)".

### **Enquête**

L'enquête :

a pour cadre un Service social de grandes dimensions ;  
porte sur l'utilisation de supports à l'action (formation continue, les différentes formes de supervision).

Les questions posées :

- "Quelle est l'évolution des demandes de la population ?
- Quelles en sont les répercussions sur l'organisation et le management du Service ?
- Quels impacts ce management a-t-il sur les supports à l'action ?
- Votre expérience de la supervision individuelle ?
- Pratique des supports à l'action dans votre travail actuel ?
- La place de la supervision individuelle dans votre pratique ? (p. 10)"

### **Évolution des demandes de la population**

"Un changement radical a eu lieu dans la représentation des demandeurs à savoir : avant l'affaire Vincent un demandeur d'aide sociale était une « victime » car la société produit de l'exclusion sociale et, de ce fait, la société, via les services sociaux, lui offrait assistance. Depuis 1997, année de la médiatisation de cette affaire de fraude, le regard du politique sur le demandeur d'aide sociale, a profondément changé. Il est stigmatisé comme (étant) une personne qui coûte cher, qui ne fait pas tout pour s'en sortir et qui plus est un abuseur d'aide sociale potentiel (p. 11)".

### **Répercussions sur l'organisation et le management de l'institution**

La réponse à la situation décrite ci-dessus "s'est organisée autour d'une recherche de solution économique. Préoccupation centrée sur la prestation financière avec le développement d'une démarche de type qualité et de gestion des risques (p. 11)". Les méthodes (directives et procédures) sont perçues par certains intervenants sociaux comme des clarifications mais aussi comme des complications et/ou frustrations dans l'exercice de la profession.

### **Impact du management sur les supports à l'action**

Selon la direction, "priorité est donnée à la formation aux outils nécessaires pour la gestion des dossiers (p. 12)". Cependant, "les équipes ont toute latitude pour demander et obtenir une supervision (p. 12)".

Selon les intervenants sociaux, c'est la supervision de groupe/d'équipe qui

	<p>répond le mieux aux besoins du moment ; elle a notamment pour effets collatéraux "une plus grande facilité de partage entre collègues, le développement d'une plus grande solidarité, une meilleure ambiance de travail (p. 14)". Le co-président de l'ARS fait le constat que l'utilisation de la supervision individuelle " est en baisse un peu partout [...] la représentation que l'on se fait de la supervision individuelle professionnelle est davantage liée à des situations de crises donc une intervention plus courte dans le temps (p. 14-15)".</p> <p>Selon Pugin : "la supervision en groupe se trouve parfaitement adaptée et justifiée, tant par les intervenants sociaux eux-mêmes, leur direction que par les éléments théoriques cités. De plus, elle me semble même indispensable dans le contexte actuel (du Service), pour « asseoir » les changements récents et faire ainsi évoluer la culture de l'intervention (p. 17)".</p> <p><b>L'utilité de la supervision (dans le contexte de l'enquête)</b> L'instauration d'une culture managériale produit des exigences et des pratiques nouvelles ; elle questionne les intervenants sociaux attachés à une pratique réflexive. La supervision (sous toutes ses formes et en particulier en groupe) répond à cette interrogation : elle restaure la dimension humaine dans le processus de changement managérial, dynamise la relation d'aide, redonne élan et créativité à l'intervenant social.</p>
--	---

## COMMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

<p><b>Utilité dans le cadre de la supervision :</b></p>	<p>L'étude révèle une incompatibilité certaine entre la pratique de la supervision telle que définie par l'ARS et l'idéologie dite gestionnaire (New Management, gestion de la qualité, orientation processus).</p> <p><b>Point fort :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en délibéré d'hypothèses de compréhension et esquisse de quelques pistes d'action s'agissant de la place de la supervision dans le New Management.</li> </ul> <p><b>Réserves :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• étude limitée à l'audition d'un nombre restreint de personnes œuvrant dans un seul service social,</li> <li>• vision subjective du New Management.</li> </ul>
<p><b>Références bibliographiques :</b></p>	<p>CLOT Y., FAÏTA D., <i>Genres et styles en analyse du travail, concepts et méthodes</i>, Revue Travailler N° 4, 2000.</p> <p>DE GAULEJAC V., <i>La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social</i>, Seuil, Paris, 2005.</p> <p>FRUND R., <i>L'activité professionnelle : Compétences visibles et invisibles</i>, Lausanne, Edition les cahiers de l'EESP, 2008.</p> <p>KELLER V., TABIN J-P. <i>La charge héroïque, missions, organisations et modes d'évaluation de la charge de travail dans l'aide sociale en Suisse romande</i>, Lausanne, éd : EESP, 2002.</p> <p>RAIS G., <i>Comment la pratique interroge la théorie</i>, éd. D+P, Delémont, 2009.</p>

--	--