



POINT FORT/ SUPERVISION: PRIVILÈGE OU NÉCESSITÉ?

Pour gérer la complexité, les travailleurs sociaux expriment un besoin accru «d'espaces de réflexion».

ISABELLE KOLLY OTTIGER, PROFESSEURE À LA HAUTE ECOLE DE TRAVAIL SOCIAL DE GENÈVE (HETS-GE)

Les processus de supervision ont pour finalité d'inciter les travailleurs sociaux à affiner leur conscience des enjeux qui sous-tendent leur agir professionnel. Ainsi, de par son dispositif, la supervision offre un espace privilégié pour penser l'intervention professionnelle, pour identifier l'expérience vécue par le travailleur social dans le cadre de son activité, l'analyser et en comprendre les enjeux, et inciter un développement novateur et constructif.

On utilise en Suisse romande, et plus spécifiquement dans le champ du travail social, le terme de «supervision» de manière habituelle et courante pour désigner différents types de dispositifs proposés par un intervenant externe (superviseur), avec un cadre donné, permettant aux professionnels de réfléchir à la complexité de leurs actions professionnelles.

- *La supervision individuelle* peut être professionnelle ou pédagogique. Elle offre une démarche approfondie de réflexion sur le développement professionnel du supervisé, lors d'une série d'entretiens déterminés par le processus. *La supervision professionnelle* permet à un travailleur social en activité de réfléchir avec l'aide d'un superviseur aux épreuves qu'il rencontre dans son travail quotidien, afin de prendre une distance constructive. Elle peut être initiée par une volonté individuelle ou par une injonction institutionnelle. *La supervision pédagogique en travail social* est un acte de formation exigé par les formations professionnalisantes. Elle se déroule pendant les périodes de stage pratique et vise à développer l'analyse des interventions professionnelles de l'étudiant. Elle favorise un questionnement de ses actes, de ses responsabilités, de son engagement et de sa capacité à créer des liens interpersonnels.
- *La supervision en petit groupe* vise les mêmes objectifs que la supervision individuelle; cependant elle réunit trois à quatre personnes travaillant dans des institutions différentes qui souhaitent partager leurs réflexions sur la complexité de leur activité professionnelle en mettant à profit des expériences des uns et des autres.
- *La supervision d'équipe* concerne un groupe de professionnel-le-s travaillant ensemble et reliés par une mission commune. Les questionnements travaillés en supervision peuvent être en lien avec les problématiques rencontrées dans la mise en place du projet institutionnel ou centrés sur les aspects de collaboration et de dynamique d'équipe.

D'autres types de dispositifs se sont développés plus récemment:

- *L'analyse de pratique* (ou parfois nommée analyse de situations) est principalement proposée dans le cadre de formations initiales ou postgrades. Elle regroupe un nombre plus important de participants (entre 8 et 15 personnes). L'objectif est toujours de réfléchir aux questionnements professionnels, mais aussi d'exploiter les apports d'une élaboration collective de la réflexion, et de renforcer la construction de l'identité professionnelle.
- *L'intervention institutionnelle* s'intéresse à l'ensemble du fonctionnement de l'établissement; elle permet d'identifier les dynamiques du système institutionnel, d'analyser les forces et les faiblesses, dans l'intention de favoriser la qualité des prestations et la santé de l'institution.

La supervision s'est développée en Suisse romande dès 1954. Elle a été influencée par des courants de psychanalyse (groupes Balint) ainsi que par des courants de pensée humaniste. Les premiers superviseurs étaient des assistantes sociales ou des psychiatres qui avaient été formés aux Etats Unis à l'approche du *case-work*. Puis, les référentiels de supervision se sont enrichis avec d'autres courants développés dans les sciences humaines et sociales (par ex. l'analyse systémique, l'analyse de l'activité, la psychodynamique du travail, l'analyse institutionnelle, la sociologie des organisations, l'approche centrée solution, etc.). La conceptualisation de la supervision s'est construite au fil du temps, grâce au travail des superviseurs eux-mêmes, mais aussi à travers les modèles développés dans le champ du travail social¹.

Complexité et équilibre

Il est devenu évident que les travailleurs sociaux font face à une réalité sociale de plus en plus complexe. D'une part, les bénéficiaires de l'action sociale sont des personnes, des familles, des populations de plus en plus marginalisées et démunies, en situation de grande précarité sociale, psychique et économique et avec des besoins différenciés qui demandent des réponses spécifiques. D'autre part, les structures institutionnelles se transforment dans une logique gestionnaire devant justifier le bien-fondé de l'argent octroyé; les procédures se multiplient ainsi que le nombre de mesures justificatives et de contrôle. Les innovations imposées par le système politique sont souvent

perçues comme des mesures visant à faire des économies à court terme sans réflexion sur leur impact à long terme. Pour répondre à ces besoins évolutifs, il est nécessaire que les professionnels s'inscrivent dans une posture adaptative et de recherche d'équilibre: porter un regard réflexif sur les contradictions traversées, comprendre les intérêts de chacun des acteurs, affiner le positionnement éthique et déontologique sont des préoccupations au cœur des processus de supervision. Par l'analyse de leur réalité professionnelle, les acteurs peuvent mettre en lumière ce qui vient de leur propre histoire, mais aussi identifier ce qui est la résultante du système social, politique et économique duquel ils dépendent.

La supervision permet de porter un regard réflexif sur les contradictions traversées.

L'expertise de la supervision ou de l'intervention auprès des équipes va renforcer cette capacité à porter un regard méta sur les actions professionnelles et sur les interactions vécues au quotidien, permettant de révéler l'engagement des professionnel-le-s, et le travail socio-éducatif qui est fourni à des personnes en situation de fragilité. L'intention est de favoriser un travail de qualité, de mise en place de dispositifs à dimension humaine, dans une société plus juste et démocratique. C'est aussi accepter d'avancer dans des terrains mouvants, passant d'un ordre incertain à un désordre qui peut amener de la créativité.

Besoin accru de débriefer

Un questionnaire adressé aux membres de l'ARS en 2014 met en évidence que les travailleurs sociaux ont de plus en plus besoin d'espaces pour débriefer, pour chercher des issues afin de gérer la complexité à laquelle ils sont confrontés. Les changements des contextes institutionnels, politiques, économiques, sociologiques ont un impact évident sur les préoccupations apportées par les supervisés. L'accroissement des hiérarchies et des contrôles et l'augmentation des contraintes extérieures et internes ont des conséquences sur les pratiques. Les problématiques institutionnelles révèlent une gestion du personnel moins humaniste et plus administrative et ont pour effet une diminution des espaces de liberté et de créativité impactant sur

NOUVELLE FORMULE

Le «DAS HES-SO de Superviseur-e-s dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé» est en transformation pour être organisé sous une nouvelle forme modulaire. Un CAS de spécialiste en analyse des pratiques professionnelles dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé offrira un socle de base, théorique et méthodologique, afin de promouvoir un modèle d'intervention en analyse des pratiques. La poursuite de la formation pour obtenir un DAS formera plus spécifiquement à la supervision individuelle et en petits groupes (pédagogique et professionnelle), ainsi qu'à l'intervention dans les équipes et les organisations. Cette formation concerne l'ensemble des travailleurs sociaux ainsi que les ergothérapeutes, thérapeutes en psychomotricités, éducatrices de la petite enfance, maîtres socioprofessionnels et professionnel-le-s de la santé.

Renseignements: HETS-GE (CEFOC) 022 388 95 15
caroline.gilliand@hesge.ch

le plaisir au travail. En supervision, les situations révélatrices de stress et de burn-out sont plus présentes. La question du sens de l'action, de la souffrance au travail, du mobbing et du harcèlement au travail, de l'identité professionnelle en mouvement sont devenues récurrentes: comment se protéger, trouver des aménagements face à l'augmentation des contraintes et pressions? Les demandes des supervisés s'intensifient vers un soutien pour accompagner les changements, améliorer les collaborations, mais aussi un besoin d'avoir des outils pratiques pour garder un équilibre et une motivation au travail.

Une injonction paradoxale

Dans les établissements sociaux et socio-éducatifs, il n'y a en principe pas d'obligation formelle d'accorder des processus de supervisions aux collaborateurs et collaboratrices. Dans certaines institutions, une supervision d'équipe est exigée de manière permanente pour l'ensemble des professionnel-le-s, étant considérée comme un outil indispensable de réflexion continue. Dans d'autres institutions, elle peut être mise en place de manière ponctuelle en fonction des problématiques rencontrées.

C'est principalement aux directions qu'incombe la décision de déterminer les besoins en supervision de l'institution et du personnel. Or, les constats actuels reflètent une diminution des supervisions individuelles et un renforcement des supervisions d'équipe. Est-ce que les aspects budgétaires jouent un rôle dans cette évolution? Les budgets institutionnels sont à la baisse et il serait intéressant d'observer si les moyens financiers réservés à la formation continue et à la supervision sont en augmentation ou en diminution. Par ailleurs, Les directions des institutions ont de plus en plus des parcours diversifiés et ils ne sont plus toujours issus du champ social. Il est imaginable qu'ils puissent méconnaître le sens, l'intérêt et la nécessité d'espaces de réflexion pour les travailleurs sociaux.

Une autre tendance relevée par les superviseurs est que les demandes vont dans le sens de trouver des solutions dans un temps restreint. Donc de cibler plus de rentabilité. Y aurait-il contradiction entre les logiques de New Management qui se développent actuellement et celles de la supervision? Une injonction paradoxale pour les professionnel-le-s: soyez compétents, réactifs, inventifs, mais ne coûte pas trop en temps pour penser l'action sociale et éducative!

L'activité professionnelle des acteurs du travail social est exigeante, engageante, parfois déstabilisante et déconcertante. La supervision est un espace indispensable et privilégié qui permet de s'arrêter, de s'étonner face aux visages multiples de la réalité. Dans l'ouvrage collectif qu'elle a coordonné, Véronique Albert² relève en conclusion la nécessité de rester humble quant aux effets possibles de la supervision: le temps de la supervision permet de reconstituer des liens, de partager des analyses, d'élaborer des pistes. La supervision n'offre pas de solutions miracles aux situations difficiles et à la souffrance vécue par les usagers. Elle permet aux travailleurs sociaux de mieux se situer face aux enjeux, de concilier les demandes, de donner des impulsions inédites et d'ouvrir de nouvelles perspectives. ■

NOTE

1 A consulter pour approfondissements: Tschopp F., Kolly Ottiger I., Monnier S., Tissot S. (2007). *Supervision et intervention: espace réflexif pour les professionnels*. in Supervisions: analyses, témoignages et perspectives. Revue *Les politiques sociales* 1&2/2007.

2 Albert V. (2006) *Supervisions collectives. Croisement des pratiques, des regards et des savoirs*. Ouvrage coordonné par Véronique Albert, Gérard Piroton et Viviane Ska Ed. CESEP