

**HETS**  
**Haute école de travail social**  
**Genève**  
**Centre d'étude et de formation continue (CEFOC)**

**HEF.TS**  
**Haute Ecole Fribourgeoise de travail social**

# **New Management et Supervision : Quelles compatibilités ?**

**Travail de diplôme réalisé par :**

**GERARD PUGIN**

**DAS HES-SO Superviseur-e-s dans le domaine de l'action sociale, éducative,  
psychosociale et de la santé 2008-2011.**

**Genève, 20 décembre 2010**

## TABLE DES MATIERES

Genève, 20 décembre 2010.....	1
TABLE DES MATIERES.....	1
1 Introduction.....	2
1.1 Mon hypothèse de départ.....	3
1.2 Ma démarche.....	3
2 �volution du management des services publics.....	3
2.1 Evolution de la demande des usagers.....	6
2.2 Evolution récente de l'aide sociale dans le canton de Vaud. ....	8
3 L'enquête.....	9
3.1 Choix de la démarche :.....	9
3.2 Choix du public cible :.....	9
3.3 Méthode.....	9
3.4 Choix des questions.....	10
3.5 Résultats .....	10
3.5.1 Evolution des demandes de la population. ....	11
3.5.2 Evolution de l'organisation et du management de l'institution. .	11
3.5.3 Impact du management sur les supports à l'action. ....	12
3.5.4 Expérience professionnelle de la supervision individuelle.....	13
3.5.5 Pratique des supports à l'action dans votre travail actuel.....	13
3.5.6 La place de la supervision individuelle dans votre pratique.....	14
3.5.7 L'Association Romande des Superviseurs (ARS) .....	14
4 Analyse.....	15
5 Conclusion.....	19
Bibliographie.....	21

## 1 Introduction

Pour ce travail de diplôme, je vais tenter de répondre à la question de pourquoi la supervision individuelle est-elle moins représentée dans le cadre d'une activité de service social que dans le domaine de la formation sociale. En effet, avant d'engager cette formation de superviseur j'avais l'impression que la supervision individuelle était tout autant exploitée. Au cours de cette formation, j'ai observé la politique de quelques institutions que je côtoie sur cette question. La première est celle qui m'emploie. Selon les besoins des collaborateurs, la direction a décidé de faire recours à la supervision individuelle en cas de difficultés importantes et momentanées des intervenants sociaux dans la réalisation de leur activité professionnelle. La supervision se réalise donc sur quelques entretiens. Une autre grande institution sociale morgienne favorise la supervision en groupe et la formation de ses intervenants sociaux. Pour une autre encore, la supervision en groupe ou la supervision individuelle est associée au quota de formation annuelle allouée aux collaborateurs. Dans tous ces exemples, la supervision individuelle est présente mais pas prioritaire.

Ce constat me questionne et en ce qui me concerne, je suis attaché à la dynamique pratique professionnelle/formation. En effet, mes deux dernières formations de longue durée : MSP et Assistant social, se sont déroulées en emploi. Je suis sensible à cette complémentarité qui me convient bien. De plus, lors de ce dernier cursus de formation j'ai pu profiter d'une supervision pédagogique individuelle. Cette expérience cumulée à la supervision en groupe pratiqu e au sein de l'institution m'a motivé à engager cette formation de superviseur.

Dans mon activité professionnelle actuelle au sein de la fondation vaudoise contre l'alcoolisme (FVA) et plus particulièrement par le biais de l'une de nos prestations « conseil aux professionnels », je rencontre beaucoup de professionnels du domaine médico-social. Je constate le questionnement incessant d'une majorité de ces derniers sur leur pratique professionnelle, leur style, leur manière d'intervenir et pas uniquement sur les questions alcoolologiques. En effet, ils me témoignent tous une plus grande difficulté à faire face à des situations plus complexes tant sur le plan médical que social.

Je suis convaincu que la supervision individuelle a un rôle à jouer comme support à l'action pour les intervenants sociaux. Une fois certains savoirs théoriques appris, il me paraît logique de passer par une phase de mise en application, de mise à l'essai pour pouvoir s'appropri er ses théories. Au vu de la diversité et de la complexité des situations, il me semble que nous sommes amenés à inventer des modalités d'accompagnement et à définir, au travers des expériences professionnelles, notre style d'intervention.

En effet, les problématiques auxquelles nous sommes confrontés deviennent de plus en plus complexes. Pour y faire face, nous avons à développer les trois niveaux de savoirs. Dès le passage dans le monde du travail, il me semble que les supports à l'action comme les différents types de supervision sont nécessaires pour l'évolution des savoir-faire et savoir-être.

Par ailleurs, je pense que malgré une évolution du management des institutions, la supervision peut y trouver sa place mais peut-être avec des modalités un peu plus souples qu'aujourd'hui. J'aimerais vérifier mon hypothèse et proposer des pistes d'action pour renforcer la présence de la supervision individuelle dans les institutions.

## 1.1 Mon hypothèse de départ

Je fais l'hypothèse que 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.

## 1.2 Ma démarche

Je vais tenter d'expliquer pourquoi la supervision individuelle est moins représentée dans le cadre d'une activité de service social que dans le domaine de la formation sociale.

Ainsi, je vais mener une recherche théorique sur l'évolution de la gestion des services sociaux. Parallèlement, je vais questionner la direction ainsi que quelques intervenants sociaux du service social de Lausanne (SSL) pour connaître leur réalité de travail et leurs besoins en termes de supports à l'action et plus précisément de supervision individuelle.

Mon choix pour le service social de Lausanne est fondé sur le fait que dans le cadre de l'accompagnement social, les Centres sociaux régionaux du canton de Vaud représentent la majorité des interventions dans ce domaine. Pour délimiter et me faciliter la tâche, j'ai choisi le plus grand du canton à savoir Lausanne. De plus, la ville de Lausanne a été la première à mettre en œuvre le changement de gestion des dossiers demandé par le SPAS dès le printemps 2010.

Parallèlement, j'ai questionné l'un des deux co-présidents de l'ARS (Association romande des Superviseurs) afin de connaître sa position sur l'évolution des demandes et de l'organisation des institutions en service social, leur présence dans cette réalité.

Dans un troisième temps, je vais analyser les réponses aux questions à l'aide de quelques références théoriques. De là, je pense pouvoir extraire quelques conclusions et pistes d'action.

## 2 Évolution du management des services publics

Depuis une dizaine d'année, il me semble observer des transformations dans la conduite des institutions. Elles se gèrent de plus en plus comme des entreprises. Les termes utilisés se ressemblent, (mais n'ont pas forcément le même goût), les démarches qualité s'y installent, les mandats de prestations fleurissent et le salaire au mérite pointe le bout de son nez...

*« Cette attention accrue pour le travail (certains parlent de néo-taylorisme) dans le champ des opérateurs sociaux résulte, entre autres, d'exigences posées à l'Etat, dont on attend qu'il hausse sa « productivité » : les tenants néolibéraux des sphères économiques et politiques considèrent ainsi que l'Etat est à gérer comme une entreprise, et exercent de fait une pression significative afin de réduire ses coûts généraux. Parmi les nombreuses mesures préconisées, une rationalisation du travail et des économies de main-d'œuvre, par exemple, fondent l'intérêt porté aux pratiques des travailleurs sociaux : il s'agit en somme de comprendre pour rentabiliser<sup>1</sup>. »*

Vincent de Gaulejac décrit dans son ouvrage *la société malade de la gestion* les différents niveaux d'application de cette nouvelle forme de gestion.

---

<sup>1</sup> FRUND Robert, *L'activité professionnelle : compétences visibles et invisibles*, les cahiers de l'EESP, Lausanne, 2008, p.22

<sup>1</sup> DE GAULEJAC Vincent, *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris, 2005, p. 59,

*Ainsi, le mouvement dit du « management public » des années 70 (Santo & Verrier, 1993) avait notamment consisté à promouvoir l'application d'outils de gestion financière et de ressources humaines dans le secteur public. Par la suite, la gestion de la qualité a également été introduite dans le même esprit de mieux gérer le secteur public à l'aide d'outils provenant du privé. Plus récemment, enfin, des « réformes » ou une « modernisation » plus globale des organisations publiques ont été proposées. Ces réformes se caractérisent notamment par : 1° une orientation de l'administration de l'output (performance) et non plus sur l'imput (ressource), 2° un contrôle dit « post-bureaucratique » (controlling), 3° une nouvelle gestion du personnel, 4° une orientation client, marché et qualité, 5° une réorganisation (aplatissement des hiérarchies, orientation processus), 6° une conscience et une maîtrise des coûts, 7° une introduction des mécanismes de feed-back et de contrôle (indicateurs), et 8° une certaine décentralisation (outsourcing) (Haldemann, 1995 : Klages & Haubner, 1995) <sup>2</sup>.*

Ce même auteur démontre que la démarche qualité va bien au-delà de vouloir garantir une manière de faire standardisée et uniforme mais pousse les collaborateurs à donner leur maximum dans la direction unique du profit établi et défini par cette même qualité.

*« Si le pouvoir disciplinaire, analysé par Michel Foucault (1975), avait pour fonction de rendre les corps utiles, dociles et productifs, le pouvoir managérial mobilise la psyché sur des objectifs de production. Il met en œuvre un ensemble de techniques qui captent les désirs et les angoisses pour les mettre au service de l'entreprise. Il transforme l'énergie libidinale en force de travail. Il enferme les individus dans un système paradoxal qui les conduit à une soumission librement consentie (chapitre 4) »<sup>3</sup>.*

*« L'idéologie gestionnaire présenterait moins d'attrait si elle n'était associée à des valeurs comme le goût d'entreprendre, le désir de progresser, la célébration du mérite ou le culte de la qualité. Valeurs positives qui rencontrent des aspirations humaines profondes et difficilement contestables. Après la célébration du changement dans les années 1970, de l'excellence dans les années 1980, la notion de qualité s'est diffusée au cours des années 1990 dans la plupart des grandes entreprises. »<sup>3</sup>*

Ainsi, la démarche qualité promeut l'amélioration constante, ce qui veut dire que ce que l'on fait n'est jamais assez bien. Donc on ne peut pas être satisfait de ce que l'on a fait. Cette approche génère donc une pression constante sur les collaborateurs. C'est un formatage qui peut, selon moi, mener à l'épuisement.

*« Derrière la qualité, les objectifs poursuivis sont clairs : optimiser les ressources humaines, améliorer les résultats financiers, conquérir de nouvelles parts de marché, favoriser la flexibilité, produire l'adhésion, développer l'autonomie contrôlée »<sup>4</sup>*

Par ailleurs, 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.

En effet, les concepteurs de la démarche qualité utilisent un langage et bien souvent un discours insignifiant qui a pour but de canaliser les énergies sur une procédure censée

---

<sup>2</sup> FINGER Matthias, RUCHAT Bérangère, *Pour une nouvelle approche du management public*, Seli Arslan SA, 1997, p. 35

<sup>3</sup> DE GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 23

<sup>4</sup> Ibidem, p.68.

donner du sens. Les mots utilisés ne permettent pas de donner du sens sur les actions à effectuer. C'est ce qui fait dire à M. De Gaulejac que ce mode de discours est insignifiant.

*« L'insignifiance et la quantophr nie sont deux figures du pouvoir. L'une permet d'éviter la critique et la contestation puisqu'elle empêche de saisir le sens des enjeux qui sont à l'oeuvre, l'autre permet de présenter comme neutre et objective une démarche qui conduit les agents à intérioriser l'idéologie gestionnaire. »<sup>5</sup>*

Ainsi, les collaborateurs ne trouvent pas de réponse à leur recherche de sens pour leur activité professionnelle mais continuent de s'engager toujours plus sous les injonctions de la direction à se soucier de l'application des processus et procédures.

Selon moi, ce mode de gestion peut amener à perdre son esprit critique et à déplacer ses préoccupations de son savoir être en relation d'aide à alimenter et répondre aux objectifs managériaux d'efficacité du système, sans pour autant perdre pied ou s'épuiser.

*« On ne dit pas que les agents et les managers ne remplissent pas correctement leur tâche, on leur reproche de ne pas s'engager. Pour les amener à s'impliquer, on leur offre une vision claire et cohérente fondée sur des valeurs communes. L'entreprise propose un idéal et demande à ses agents de le partager et de le nourrir. Ce processus de captation de l'Idéal du moi par un idéal collectif favorise l'identification, la mobilisation psychique et l'adhésion. L'entreprise se présente comme un objet d'investissement commun (objet au sens psychanalytique du terme) que chacun est invité à intérioriser, à prendre en soi, à introjecter. »<sup>6</sup>*

Cette recherche de l'adhésion totale de l'employé au système de gestion a pour but de le formater afin qu'il puisse donner le meilleur de lui-même au système établi.

Le domaine de l'intervention sociale, et en particulier celui de l'aide sociale, incombant à l'Etat n'est pas épargné par cette nouvelle vague gestionnaire :*« D'une part, donc, l'Etat providence est interpellé sur son efficience, ses dépenses et leur transparence, et il interpelle à son tour ses propres agents sur leur transparence, et il interpelle à son tour ses propres agents sur leurs pratiques professionnelles ; d'autre part, les conditions générales de travail se complexifient singulièrement (types de problème) et se détériorant (ressources mises à disposition), les pratiques établies s'avèrent inadéquates ou inopérantes. »<sup>7</sup>*

Il y a donc une situation d'impuissance vécue par les intervenants sociaux qui doivent faire face simultanément à des pressions de résultats quantitatifs demandé par la direction et d'un autre côté palier à un manque de moyens adapté pour faire face à la nouvelle complexité des situations de demande d'aide sociale. De plus, dans ce courant de pensée managériale, seuls les chiffres et les résultats scientifiquement démontrés comptent. Le résultat pris en compte n'est que quantitatif :

*« La fin du XIX siècle est une période extrêmement riche du point de vue des courants de pensée – dans cette profusion s'imposera petit à petit le positivisme, qui développe la conviction que le savoir par l'expérience est la seule forme de connaissance valide. L'intention de ce courant qui tend à devenir dominant est alors de débarrasser l'esprit des hommes du mysticisme, de la superstition et des autres formes de pseudo-savoir. Ce courant s'assignera ainsi comme objectif d'étendre à toute la société humaine la connaissance scientifique et le contrôle technologique.*

<sup>5</sup> DE GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 73

<sup>6</sup> DE GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 62

<sup>7</sup> FRUND Robert, op. cit. p. 23

*L'inébranlable certitude qui s'institutionnalise à ce moment est que toute proposition qu'il est impossible de vérifier scientifiquement (selon les principes en vigueur à ce moment) n'a aucune signification : elle est rejetée pour n'être qu'une expression d'émotivité ou bien de la poésie ou tout simplement un non-sens (Schön, 1994, 57 – 58). »<sup>8</sup>*

Ce courant de pensées relègue lui aussi, ce qui est du domaine du ressenti, de l'intuition, de l'empathie au second plan et avec lui la supervision individuelle. En effet, il est difficile de quantifier, donc de prouver, l'utilité du développement du savoir-faire et savoir-être de l'intervenant social en relation d'aide.

*« La question des pratiques atteint en effet un acuité rare lorsque l'on, par exemple établit une corrélation entre l'augmentation de la souffrance psychique des travailleuses et travailleurs sociaux et l'obsolescence de leurs pratiques professionnelles traditionnelles. Quand les catégories habituelles cessent d'être opératoires, quand les ressources de savoirs et des savoir-faire s'avèrent impuissantes à maîtriser les situations, alors surgissent des références qui traduisent ce malaise dans la relation, telles celles empruntées au vocabulaire de la psychologie. C'est ainsi que les notions de souffrance psychique ou de souffrance sociale tendent à être utilisées lorsque les mots du social ordinaire ne peuvent plus décrire la réalité vécue. »<sup>9</sup>*

En résumé, l'idéologie gestionnaire s'est imposée au cours de 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.

## **2.1 Evolution de la demande des usagers**

Dès 1990, l'explosion du chômage, la précarisation de l'emploi et de nouvelles migrations parfois mal accompagnées entraînent une hausse massive de la demande d'aide sociale, dans toutes les agglomérations urbaines de Suisse : *« En l'absence de statistique suisse des bénéficiaires de l'aide sociale, la CSIAS estime en 1997 à 300'000 personnes vivant de l'aide sociale. Selon l'OFS, le nombre de bénéficiaires de l'aide sociale a plus que doublé entre 1990 et 1998. Cela correspond à une charge de 3 milliards environ à la charge des communes et des cantons »<sup>10</sup>.*

Lausanne n'a pas échappé à la règle: son service social versait 7 millions de francs d'aides individuelles en 1990 et plus de 100 millions en 2008. En 20 ans, la part de la population assistée n'a cessé d'augmenter pour atteindre près de 10% de la population active.

Partout, les services sociaux ont été débordés. Et toutes leurs ressources ont été affectées à l'octroi de l'aide sociale financière, le plus souvent au détriment de l'appui social. Ils ont malgré tout été accusés de laxisme, des cas d'abus étant régulièrement dénoncés dans les medias. Aussi ces services ont-ils été soumis à de nouvelles exigences de contrôle, qui à leur tour ont augmenté leur charge de travail et distrait les assistantes et assistants sociaux de leur métier.

Là encore, Lausanne n'a pas fait exception: entre 1998 et 2004, quatre audits du *contrôle cantonal des finances* mettent en évidence l'absence de procédures contraignantes et le

---

<sup>8</sup> FRUND Robert, op. cit. p. 34,

<sup>9</sup> FRUND Robert, op. cit. p. 22

<sup>10</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, *La charge héroïque*, les cahiers de l'EESP, Lausanne, 2002, p. 23

Conseil d'Etat exigera, dès 2003, le déploiement d'un système de contrôle interne dans tous les Centres Sociaux Régionaux (CSR) du canton.<sup>11</sup>

*« Avec la crise économique du début des années 1990, de nouvelles catégories de personnes ont dû faire appel aux services sociaux : chômeuses et chômeurs en fin de droit, working poors, petits indépendants en situation précaire, mères cheffes de famille sans statut professionnel stable. Des catégories plus culpabilisantes que coupables, souvent décrites comme surnuméraires ou normaux inutiles se sont ajoutées aux groupes dits marginaux dont avait traditionnellement à s'occuper le travail social »<sup>12</sup>*

Publié en 2002, l'ouvrage de Véréna Keller et Jean-Pierre Tabin décrit ainsi la situation :

*« Les personnes occupant des postes de responsables dans les CSR que nous avons rencontrées pensent que le nombre de dossiers pose problème, surtout lorsqu'il y a des maladies ou des formations. « Les situations deviennent de plus en plus lourdes et complexes ; il y a de plus en plus de paperasse (caisse maladie) ; de nouvelles populations avec d'autres valeurs et de moindres connaissances administratives. Le problème n'est pas le chiffre, mais le nombre croissant de nouveaux demandeurs, le rythme croissant d'ouverture et de fermeture de dossiers. Les gens viennent tard, avec des urgences. »<sup>13</sup>*

Ce même ouvrage cite un passage d'un projet de réorganisation de la direction de la Sécurité sociale et de l'environnement et adressé au Conseil communal. Il date de 1999, période marquée par « l'affaire Vincent <sup>14</sup> ». Ce rapport soulève des problèmes de définition de la mission mais aussi de la charge de travail des intervenants sociaux.

*« Les AS sont aujourd'hui assis entre deux chaises. Ils n'ont pas vraiment le temps d'accomplir le travail social pour lequel ils sont formés et consacrent la plus grande partie de leur activité à la détermination du montant de l'aide sociale à laquelle peut prétendre leur client ». (p.21). Et de constater, un peu plus loin, que « la Municipalité a également fait allusion au problème central que représente la définition des prestations sociales offertes en application de la LPAS<sup>15</sup>. Bien que rien dans la loi n'indique qu'il doive en aller ainsi, l'inadéquation entre la demande d'aide et les capacités de réponse du SST<sup>16</sup> ont conduit à réduire progressivement ces prestations aux seuls secours financiers et à négliger de plus en plus la prise en compte des interventions de nature psychosociale. Donner à l'aide sociale une définition plus large imposerait nécessairement une augmentation sensible de l'effectif des collaborateurs ».*

*« La LPAS et la LEAC<sup>17</sup> demeurent imprécises et ce qui concerne la nature et l'étendue des prestations qu'il convient d'offrir aux usagers ; selon l'extension qu'on leur donne, les moyens nécessaires (avant tout en termes d'effectifs de collaborateurs) pourraient être multipliés par deux ou trois ». (p.14)<sup>18</sup>*

V. Keller et J.-P. Tabin expliquent ainsi les changements intervenus dans l'organisation du travail au service social de Lausanne : *« Des modifications importantes de l'organisation du travail dans les CSR sont intervenues à la suite d'une « affaire » fortement médiatisée. Le quotidien 24 heures, en date du 12 août 1997, a en effet fait connaître une situation jugée au Tribunal correctionnel concernant un abus d'aide sociale de 109'083 frs. sur 23 mois.*

<sup>11</sup> dossier Artias, juin 2010

<sup>12</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, op. cit., p. 27

<sup>13</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, op. cit., p. 187

<sup>14</sup> Voir si après

<sup>15</sup> Loi sur la Prévoyance et l'Aide Sociale

<sup>16</sup> Service Social et du Travail

<sup>17</sup> Loi sur l'Emploi et l'Aide aux Chômeurs

<sup>18</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, op. cit., p. 183



L'« affaire Vincent », comme on l'appelle depuis, a eu diverses conséquences : en date du 27 août 1997, le chef du Département de la prévoyance sociale et des assurances propose au Conseil d'Etat vaudois de requérir l'intervention du Contrôle cantonal des finances (CCF) concernant la sécurité financière liée à l'octroi de l'aide sociale vaudoise par le canton et les organes d'application. Sa demande est agréée. En avril 1998, le rapport du CCF paraît, qui remet radicalement en question la manière de distribuer l'aide sociale et les contrôles effectués par le canton ; la commune de Lausanne est particulièrement mise en cause dans son fonctionnement.. Un comité de suivi, dirigé par l'ancien conseiller d'Etat genevois Bernard Ziegler, oblige le SPAS<sup>19</sup> à revoir l'ensemble des procédures. En outre, une enquête complémentaire sur cet objet a lieu à Lausanne, qui provoque une réorganisation de la section sociale du service social et du travail de la ville de Lausanne »<sup>20</sup>.

Et, plus loin, dans le même ouvrage :« Pour les trois directeurs de service social ou de CSR que nous avons interrogés, la charge actuelle par AS est lourde et le rythme de travail soutenu. Il faut accepter de travailler dans l'urgence, savoir gérer son temps. Le travail est morcelé. L'introduction de « Progrès », avec ses aménagements successifs et l'informatisation en général ont demandé d'importants investissements en temps (formation, réorganisation, adaptations). Le nombre de dossiers par AS s'est stabilisé, mais leur poids peut considérablement varier, sans que cela ne soit prévisible, et l'on constate une accélération du tournus des ouvertures et fermetures des dossiers. En cette période de transition, d'informatisation et de réorganisations, l'évolution de la charge est difficile ».<sup>21</sup>

## **2.2 Evolution récente de l'aide sociale dans le canton de Vaud.**

Avant 2006, l'aide sociale était ponctuelle et financière. Elle était gérée par chaque commune. Il y avait deux lois qui couvraient l'ensemble des besoins de la population : une loi sur la prévoyance et l'aide sociale (LPAS), et une loi sur l'emploi et l'aide aux chômeurs (LEAC).

Dès le premier janvier 2006, ces deux lois ont été fusionnées pour que la loi sur l'action sociale vaudoise (LASV) prenne le relais. Dans cet élan, une réorganisation de l'organisation a eu lieu et a donné naissance à la régionalisation de l'action sociale (RAS).

Dès 2008, le SPAS avec les autorités d'application de l'aide sociale, ont mené un travail de réflexion visant l'amélioration de leurs prestations face aux difficultés rencontrées.

Qu'est-ce qui a poussé le SPAS à transformer le système établi ? C'est sans doute la pression du politique face aux problèmes de gestion financière. Car à mon avis, si malgré la complexification des cellules familiales (les mœurs) et la précarité du travail il n'y avait pas eu de problème financier, je ne pense pas que le politique ni le SPAS auraient réagi. Sans avoir étudié cet aspect, il me semble que la péréquation financière avec le report de charges de la confédération sur le canton a rajouté une pression supplémentaire.

Pour avoir une idée représentative de la situation cantonale des autorités d'application du revenu d'insertion, j'ai choisi le service sociale de la ville de Lausanne.

En effet, c'est au travers de la réalité du service social de Lausanne que je souhaite mener ma réflexion sur la place de la supervision individuelle. Je présenterai donc ici brièvement l'organisation du service social de Lausanne :

<sup>19</sup> Service de Prévoyance et d'Aide Sociale

<sup>20</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, op. cit., p. 172

<sup>21</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, op. cit., p. 186

Dans sa brochure « Le service social de la ville de Lausanne se présente » on peut lire :  
« Le lecteur l'aura sans doute compris : le service social s'est organisé autour des missions et des prestations aux habitants. Il s'agit donc d'une approche fonctionnelle, correspondant aux recommandations de « good practices » de la conférence suisse des institutions d'actions sociales (CSIAS), avec une unité d'accueil et de première évaluation, une unité de prise en charge généraliste et des unités d'interventions spécialisées. Ces dernières ne sont pas constituées autour de publics cibles tels que les jeunes, les mères célibataires, les « 50 ans et plus », mais autour des problématiques sociales auxquelles chaque public peut être confronté, telles qu'une insuffisance de formation, une perte de logement, un surendettement. Pour répondre à ces problématiques, chaque unité rassemble et développe des compétences spécifiques (formateur d'adulte, gestionnaire d'un parc de logements de transition, commissaire au règlement amiable des dettes par exemple). »

Apparemment, le CSR de Lausanne a donc opté pour le second des deux modèles présentés dans l'ouvrage de V. Keller et J.-P. Tabin : « Dans un premier modèle généraliste, l'AS assume l'ensemble des tâches. L'aide relationnelle, le travail en réseau, la gestion de l'aide financière et les tâches administratives incombent à l'AS. Elle, ou il, est polyvalent et intervient selon une approche globale. Dans un second modèle, que nous appellerons spécialisé, différentes professions se partagent les tâches dans une chaîne de traitement. D'apparition plus récente (dans la dernière décennie), l'introduction de ce modèle est encouragée par l'informatique et la gestion par objectifs ». <sup>22</sup>

### 3 L'enquête

#### 3.1 Choix de la démarche :

En choisissant de faire une série d'entretiens au service social de Lausanne, mon idée était de découvrir la réalité et les besoins en supervision des intervenants sociaux. L'analyse et l'interprétation des réponses vont servir exclusivement ma réflexion sur la place de la supervision dans un service social. En aucun cas je souhaite faire la critique du SSL. Une fois mon travail de diplôme validé par l' cole, je souhaite adresser un exemplaire à chacun des collaborateurs de ce service qui a accepté de répondre à mes questions.

#### 3.2 Choix du public cible :

Idéalement, il aurait fallu entendre chaque intervenant ainsi que la direction pour récolter des données au plus juste de la réalité vécue actuellement. Malheureusement par manque de moyens, je me suis limité à un échantillonnage représentatif. En effet, la direction du SSL a accepté que je puisse questionner sept de ses collaborateurs à savoir : La responsable du domaine Unités info et action sociales, 1 chef d'Unité action sociale, 2 intervenants sociaux action sociale, 3 intervenants sociaux Unités spécialistes.

#### 3.3 Méthode

A la suite d'une présentation de ma démarche et après avoir reçu l'accord de principe de la direction, j'ai adressé les questions générales accompagnées des définitions des différents supports à l'action à l'ensemble des personnes volontaires pour participer à mes entretiens. Voici les définitions extraites, entre autres, du document cadre de la formation de superviseur utilisées pour mon enquête :

---

<sup>22</sup> KELLER Verena et TABIN Jean-Pierre, op. cit., p. 31

- Supports à l'action : tous moyens institutionnels qui aident l'intervenant à améliorer sa pratique professionnelle comme : la supervision individuelle, la supervision en groupe, l'intervision entre collègues, la formation continue, autres...
- La supervision professionnelle individuelle : s'adresse à un professionnel qui désire ou doit réfléchir à ses interventions et son fonctionnement professionnels, à l'élargissement de sa liberté d'action personnelle et professionnelle.
- La supervision professionnelle en groupe: s'adresse à plusieurs professionnels exerçant une fonction similaire, désirent réfléchir à des actions professionnelles auxquelles ils se trouvent confrontés. La confrontation des expériences diverses permet un partage de perceptions et un enrichissement mutuel. Ils peuvent appartenir à des institutions ou des organisations différentes.
- la supervision d'équipe: s'adresse à une équipe de travail déjà composée qui désire porter un regard critique sur ses prestations professionnelles. Elle peut aborder toutes sortes de thématiques en fonction de la demande de l'équipe. Par ex: les interventions professionnelles avec les usagers, la collaboration au sein de l'institution, la gestion des relations et des conflits....
- L'intervision : S'adresse à un petit groupe de professionnels qui travaillent entre eux sans avoir recours à un superviseur patent  et sans qu'il n'y ait d'échange financier. La proximité est de mise puisque tous les participants ont le même statut et se rencontrent dans la durée.

### **3.4 Choix des questions**

Dans la réalité du travail social, la supervision individuelle ou de groupe est en bout de chaîne dans l'organisation du travail. En effet, elle fait partie des supports à l'action au même titre que la formation continue et certains types de colloque. Ces supports se trouvent en seconde ligne face à l'intervention sociale. A l'intérieur même de ces supports à l'action la supervision peut parfois se retrouver tant au premier plan qu'être inexistante selon la politique de l'Institution.

Pour ces raisons, j'ai posé une série de questions permettant de traverser les thèmes fondamentaux à mon questionnement de départ:

- Quelle est l'évolution des demandes de la population ?
- Quelles en sont les répercussions sur l'organisation et le management du SSL ?
- 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 ?

### **3.5 Résultats**

En préambule des résultats, je tiens à souligner que tous les professionnels que j'ai rencontrés ont à cœur de bien faire leur travail. J'ai constaté aussi une grande différence dans les représentations sur comment s'y prendre.

Je ne citerai pas nominativement les intervenants sociaux qui ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questions, ceci pour des raisons de confidentialité. Par contre, je

souhaite relever parfois un détail afin d'illustrer mon propos ou de faire émerger un questionnement.

### 3.5.1 Evolution des demandes de la population.

Les 7 personnes interrogées font le constat d'une forte augmentation des demandes, liée aux situations précaires de logement et de travail et, pour certains, de la configuration familiale. Pour la direction, ces conditions rendent l'insertion problématique. Pour les intervenants sociaux, ces situations augmentent le niveau de complexité et la problématique se situe davantage dans l'application du système à la réalité des demandeurs d'aide sociale. *...Ils attendent longtemps avant de venir nous voir et ils s'endettent, épuisent leur réseau primaire et cela rend la situation plus difficile à réparer et cela demande plus de temps...*

Selon les responsables, 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 est une personne qui coûte cher, qui ne fait pas tout pour s'en sortir et qui plus est un abuseur d'aide sociale potentiel. Ce phénomène a pour effet que le politique attend des services sociaux un changement dans leur mission, à savoir de passer d'un travail d'assistance à un travail de préparation à l'activité, à l'activation pour que les usagers sortent au plus vite de l'aide sociale.

### 3.5.2 Evolution de l'organisation et du management de l'institution

Constat de la direction : les cas de fraudes financières et la morosité économique du moment ont provoqué de fortes réactions du milieu politique et économique. La réponse 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. Ce qui a donné lieu à une augmentation des normes et des réglementations, des jurisprudences et des aides à la pratique ainsi que des directives et des procédures.

Pour les intervenants sociaux, les procédures codifiant et normalisant la prise en charge ont pour effet de délimiter plus clairement leur champ d'intervention, ce qui diminue pour certains le sentiment d'être débordés, qui frustre d'autres dans la liberté de développement de leurs compétences.

*...On a gagné en moyens pour le suivi social...*

*...Avant on était plus libre et plus souple, maintenant on est plus cantonné par ces directives et bilans sociaux...*

Par contre, ces méthodologies inspirées des milieux économiques, compliquent la tâche des intervenants car ils doivent régulièrement bricoler pour faire rentrer leurs usagers dans des cases qui ne sont pas adaptées et qui ne pourront s'adapter aux polymorphismes des situations complexes des usagers. Tous ont renoncé à fournir des efforts pour faire évoluer le système car face à cette machine, ils ne se sentent pas entendus. *...On a pas besoin qu'on nous dise de faire un bilan et de fixer des objectifs, on a plutôt besoin d'être appuyé sur comment on fait dans les situations où on sait plus quoi faire...*

Dès avril 2010, le service social de Lausanne a revu son organisation face aux demandes des usagers, avec l'introduction de la « bascule » : Ainsi, un usager peut rencontrer : pour une première évaluation, un intervenant social généraliste ; un GPRI (gestionnaire prestations du revenu d'insertion) qui est un professionnel du secteur administratif pour le calcul du droit au RI ; un intervenant social généraliste pour l'application du Plan d'action

personnalisé (PAP) et un ou plusieurs spécialistes selon le résultat du bilan établi. Pour les intervenants de terrain, les compétences spécifiques de chacun permettent d'obtenir un niveau de réponses pointu dans les différents domaines. Ainsi il en résulte une plus grande garantie de l'application des normes. Par contre, il se vit un effet de clivage qui complique le travail et d motive les intervenants sociaux.

Concernant l'intervention des différents professionnels auprès d'un même usager les réponses des professionnels sont plus nuancées. *...Théoriquement c'est magnifique mais pratiquement c'est extrêmement difficile de travailler ensemble. Le travail de collaboration c'est de la coordination. C'est peu intéressant et stimulant si l'on fait uniquement de la coordination...*

Je pense, en effet, que l'organisation est établie dans l'optique de garantir une application parfaite des normes d'aide sociale. Avec cette finalité, la coordination qui en découle a, à mon avis, pour but de vérifier l'application des mesures et non une prise en charge interdisciplinaire (différents regards pour un travail en commun) visant une amélioration constante de l'accompagnement des bénéficiaires.

De ce qui ressort de ces entretiens, c'est qu'avant cette fameuse bascule, les AS étaient dans l'impossibilité d'accéder aux véritables problématiques, tant la charge administrative était importante. Aujourd'hui, avec ce nouveau dispositif, ils arrivent à percevoir les problématiques, mais ressentent un décalage entre celles-ci et les moyens dont ils disposent : *...Le SSL est rattrapé par la réalité par rapport au projet idéal conçu par la direction et le canton, c'est que l'on veut insérer une personne mais il y a souvent quelque chose d'autre de cassé et qu'il faut réparer avant de permettre cette mobilisation...*

*... C'est parfois dans l'application de ces objectifs là qu'il y un décalage... que dans le discours hiérarchique ou politique c'est la volonté d'éviter l'installation à l'aide sociale... et en même temps on veut visible assez vite... c'est faisable mais c'est un processus et ce processus est souvent très long...*

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

Il s'agit pour moi de tenter de comprendre dans quelle mesure l'organisation du travail a un impact sur l'utilisation des supports à l'action.

Réponse de la direction : Actuellement priorité est donnée à la formation aux outils nécessaires pour la gestion des dossiers : conduite d'entretien pour le personnel administratif, et utilisation des outils de travail par objectif pour les intervenants sociaux. Il est prévu, à l'avenir, la mise en place d'intervision d'une fois par semaine à une fois par mois selon les besoins des équipes. Concernant les prestations de supervision individuelle et de groupe, les équipes ont toute la latitude pour demander et obtenir une supervision.

Les intervenants sociaux, quant à eux, mentionnent :

*... la formation continue est très encouragée...*

*... Pour nous, la supervision nous prend de l'argent sur le budget formation. Faire de la supervision veut dire ne pas pouvoir faire de la formation...*

A mon avis, au sein même des différents supports à l'action, l'accent est mis en priorité sur l'acquisition de savoirs ; le savoir-faire et le savoir être est laissé au libre choix des intervenants sociaux.

De plus, je constate que l'information sur les possibilités et leur prise en charge varie selon les intervenants sociaux.

*... Tout le travail de réflexivité est en partie musel  par ces procédures, en parler à son chef, qui n'a pas la réponse en parlera à son chef et finalement 6 mois auront passé et le problème ne sera plus d'actualité...*

*... On mécanise les choses mais on n'est pas dans un boulot mécanique...*

*... Je ne suis pas étonné qu'au SSL on ne demande pas de supervision, d'intervision parce que c'est clairement pas ce qu'on nous demande et pas ce qu'on évalue derrière, mais je pense qu'il y aurait de quoi faire...*

*... Dans le travail social, s'il y a des Burn-outs c'est qu'on est confronté à des choses dures. Suicide, maladie... C'est pas pour autant que l'on doit se démoraliser mais qu'est-ce que l'on a derrière pour faire face et je suis navré de le dire ce ne sera jamais des procédures...*

La nouvelle organisation demande au personnel administratif de travailler en lien direct avec les clients. Ils sont donc exposés aux mêmes difficultés relationnelles potentielles. L'équipe des intervenants sociaux et une partie de la direction doute de la capacité de ce personnel à faire face à cette exposition qui peut parfois être difficile. Mais je n'ai pas eu l'occasion de savoir si le personnel à accès à une supervision ni quelle est la position de la direction à ce sujet

### **3.5.4 Expérience professionnelle de la supervision individuelle**

Le personnel dont la formation de base a eu lieu en  cole sociale a une expérience de la supervision individuelle pédagogique. Pour le personnel qui n'a pas suivi ce cursus, il a une idée approximative de la supervision individuelle et de ses atouts. Pour la supervision en groupe, l'expérience varie selon le parcours professionnel de chacun. Il est à noter que le personnel qui a une expérience professionnelle préalable dans l'éducation a souvent davantage d'expérience de supervision en groupe.

### **3.5.5 Pratique des supports à l'action dans votre travail actuel**

Les réponses sont ciblées sur la pratique de la supervision en groupe et de l'intervision. Ceux qui pratiquent la supervision de groupe reconnaissent la nécessité d'un tel dispositif et sont tous conscients de l'utilité de ces moments de réflexion et de leurs effets positifs. Par ailleurs, ceux qui ne pratiquent pas la supervision en expriment le besoin.

*... Au vu des situations auxquelles nous sommes confrontés, nous sommes inévitablement touchés...*

*... Reconnaître qu'être confrontés à la pauvreté et la précarisation c'est pas quelque chose de simple émotionnellement. Avoir une supervision c'est reconnaître  a... pour débriefer, ne pas entrer dans une zone de souffrance parce qu'on n'a pas de lieu pour en discuter. Le management ne prend pas en compte cette dimension de la relation humaine...*

*... Il me semble nécessaire de garder un questionnement sur ma pratique. On peut faire sans mais ce n'est pas se donner tous les moyens pour grandir et apprendre de soi. Je peux m'améliorer...*

*... Il y a la confidentialité qui est respectée et cela me permet de m'exprimer librement...*

Les supports à l'action, en général, sont perçus comme un espace permettant d'exposer ses difficultés de partager des réflexions et des pistes d'actions, de ne pas se sentir seul dans des situations difficiles.

*... C'est aussi un lieu de plaintes pour après voir comment on peut agir pour rendre le quotidien plus facile...*

*... Mais ce qui est difficile c'est de dire là je suis en difficulté dans cette situation, prendre des risques dans un cadre sécurisé, dans le respect des uns et des autres...*

De plus, les intervenants sociaux identifient des effets collatéraux sur le travail les conditions de travail comme une plus grande facilité de partage entre collègues, le développement d'une plus grande solidarité, une meilleure ambiance de travail.

*...On apprend à solliciter les autres, à partager avec les autres...*

*...J'ai du mal à imaginer que l'on en n'ait pas besoin à moins d'être robotisé...*

*... Il y a une grande entraide car les dossiers sont tous différents car des fois il y a besoin d'évacuer tant les situations sont parfois difficiles...*

Les supports à l'action sont même évoqués comme une prestation de prévention de l'épuisement, d'esprit d'équipe et de reconnaissance.

Les professionnels qui n'y ont pas excès mais qui ont une formation sociale sont plus demandeurs de tels supports à l'action.

### **3.5.6 La place de la supervision individuelle dans votre pratique**

La direction déclare étudier avec davantage de précaution les demandes de supervision individuelle par rapport à la supervision en groupe, ceci afin d'éviter de subventionner une démarche de psychothérapie. Les critères, sont entre autres, la durée du processus de supervision et les motivations de la demande.

Pour les intervenants sociaux, la supervision individuelle n'est pas vraiment à l'ordre du jour :  
« ... A tout le monde et à moi aussi, je sais que cela me serait utile pour aller plus loin dans ma pratique... »

« ... Je pense que la supervision à sa place dans un CSR alors que pour moi, j'ai plus besoin du groupe... »

« ...Pas de place pour la supervision individuelle, celle en groupe ou d'équipe reste plus simple à imaginer... »

« ... Le besoin est propre à chacun, une supervision est intéressante à tout moment et pas seulement en cas de conflits, de problèmes... »

### **3.5.7 L'Association Romande des Superviseurs (ARS)**

L'ARS a vu le jour en 1976 suite au regroupement d'assistants sociaux désireux de défendre la supervision. Cette association s'est rapidement ouverte à l'ensemble des intervenants sociaux. Aujourd'hui elle compte plus de 200 membres. Actuellement, l'activité principale de l'ARS consiste à mettre à disposition une liste de ses membres et conseiller, si nécessaire, une personne demandeuse d'une supervision. La promotion de l'ARS, se fait essentiellement par le biais des lieux de formation bachelor et les formations continues de type superviseur.

Lors de ma rencontre avec l'un des deux co-présidents de l'ARS, j'ai constaté que cette association n'avait pas connaissance du changement d'organisation qui s'est opéré cette année dans les différents CSR.

Le co-président se questionne sur le maintien de la supervision individuelle professionnelle car il constate que son utilisation est en baisse un peu partout. Sans avoir analysé plus en détail la question, ce dernier identifie deux causes : La première est la question du coût d'une telle démarche par rapport à une supervision de groupe. Et la seconde est que 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. Cette observation rejoint celle que j'ai présentée au début de ce document.

## 4 Analyse

Pour que cette analyse des réponses ait un sens, il me paraît utile de redonner ci-après en quelques lignes le contexte d'intervention des intervenants sociaux.

L'augmentation des demandes d'aide sociale a explosé en quelques années, ce qui a totalement débordé les services sociaux. Le SSL a d  réagir très rapidement suite à la médiatisation de quelques abus à l'aide sociale. Les réponses ont été d'abord techniques et financières par une augmentation des contrôles de l'attribution du RI. Au printemps 2010, le SSL applique la réorganisation du service demand e par le SPAS appelée « la bascule ». Ainsi l'attribution du forfait RI est effectuée par une personne administrative et un intervenant social généraliste gère la partie sociale du dossier et oriente si nécessaire vers des spécialistes : logement, désendettement, insertion professionnelle,... Toutes ces étapes sont définies par des processus et des procédures. L'objectif est de sortir au plus vite les bénéficiaires de l'aide sociale. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'analyse de réponses présentées précédemment.

Au travers de quelques questions, la notion de professionnalisation du travail social est apparue et j'ai constaté des divergences entre direction et intervenants sociaux : La direction évoque un manque de professionnalisation des employés à une époque liée au libre arbitre de certaines décisions d'octroi financier. La professionnalisation s'est donc faite au travers de l'implémentation de processus et de procédures qui ont codifié et permis une systématisation des décisions à des fins d'équité de traitement. La direction constate que certains intervenants sociaux rencontrent des difficultés à appliquer le nouveau modèle d'intervention. Ceci fait dire à la direction que certains intervenants sociaux doivent donc se réapproprier leur métier d'assistant social.

De leur côté, les intervenants sociaux ne partagent pas cette vision car ils vivent davantage un changement de profession à savoir la bascule d'un travail d'assistant social à celui de conseiller en insertion. Par ailleurs, ces derniers décrivent l'impossibilité d'activer certains usagers à leur réinsertion socio-professionnelle tant qu'un certain nombre de problèmes ne sont pas réglés.

Il y a là des attentes de changement de la part SSL qui se confrontent au temps nécessaire à la réalisation d'un processus de changement chez l'utilisateur.

J'observe une divergence de finalités entre sortir au plus vite les bénéficiaires de l'aide sociale et activer ces derniers à une réinsertion socio-professionnelle.

Lors de mes différents entretiens, j'ai pu observer une grande disparité dans l'utilisation des supports à l'action et tout particulièrement concernant l'intervision et la supervision en groupe. Au point que, par moment lors de ces entretiens, j'avais le sentiment que les intervenants sociaux que j'ai rencontrés ne travaillaient pas tous dans le même service.

Certaines équipes ne sont dotées d'aucun support à l'action alors que d'autres en utilisent régulièrement plusieurs et avec satisfaction comme : de l'analyse de pratique en colloque avec le responsable, de l'intervision occasionnellement, et régulièrement de la supervision en groupe. Je pense que ces différences ont une influence inévitable sur les conditions de travail et sur l'intervention auprès des bénéficiaires. Quand la direction m'informe que les équipes ont toute la latitude pour demander et obtenir une supervision, je me questionne sur la notion d'équité de traitement des employés. En effet, il n'est, à mon avis, pas possible de connaître les avantages de certaines pratiques sans les avoir essayées...



Cette réponse de la direction me questionne car face à l'ampleur de la tâche, à l'exposition continue des intervenants sociaux à des situations de « survie », de souffrance et parfois d'agressivité comment les encourager, les solliciter à renforcer leurs ressources.

Comment faire pour bien faire ? faut-il imposer la supervision de groupe à tous alors que certains n'en sentent pas le besoin. Pour ma part, je pense qu'il a des choses à inventer car j'ai le sentiment que le libre arbitre ne prévient pas les situations d'épuisement ou de découragement.

D'autre part, peut-on exiger au nom de la prévention de la santé des collaborateurs, un travail réflexif d'un professionnel de la relation d'aide et si oui comment cela s'inscrit-il dans sa spécification de fonction ? Pour ma part, l'exigence d'un travail réflexif pour les professionnels de la relation d'aide est une évidence mais cela pose la question des moyens déployés ou à déployer et du respect de la sphère intime du collaborateur.

Pour le moins, il me paraît nécessaire que chaque professionnel puisse mener ce travail de recherche de sens sans pour autant perdre de vue le cadre et les impératifs de son intervention. Dans le contexte actuel du SSL, la supervision en groupe me semble être le dispositif le plus utile pour le travail réflexif de chacun par le biais du partage d'expériences et pour le développement de liens et de solidarité dans l'équipe. Elle permettrait également aux équipes de construire une culture d'intervention, le genre, selon Yves Clot et Daniel Faïta

*«Le genre est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie ; ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées, sans qu'il soit nécessaire de respécifier la tâche chaque fois qu'elle se présente »<sup>23</sup>*

Le genre qui se constitue au sein du collectif qui pourrait être par exemple une équipe de travail, un groupe, est une forme de mémoire du savoir-faire et savoir-être en situation de travail, chacun participe par sa différence à son évolution.

*« Le genre professionnel peut être présenté comme une sorte de préfabriqué, « stock de mises en actes », de « mises en mots », mais aussi de conceptualisations pragmatiques, prêts à servir »<sup>24</sup>*

De ce même concept et à partir du genre se décline le style, qui est la manière d'agir d'un intervenant social. Les auteurs décrivent l'articulation entre genre et style de la manière suivante :

*«Le style individuel, c'est avant tout la transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir, en fonction des circonstances. Mais du coup, ceux qui agissent doivent pouvoir jouer avec le genre ou, plus rigoureusement, jongler avec les différentes variantes qui animent la vie du genre ».<sup>25</sup>*

Pour rester vivants le style et le genre sont interdépendants.

*« Chaque autoconfrontation fait revivre le genre d'une façon personnelle, offrant la possibilité au collectif d'un perfectionnement du genre ou, en tout cas, celle d'un questionnement pouvant déboucher sur la validation collective de nouvelles variantes. Le genre peut ainsi rester vivant, c'est-à-dire conserver les qualités d'un instrument de l'action, quand les conditions de l'action se transforment.»<sup>26</sup>*

<sup>23</sup> CLOT Yves et FAITA Daniel, *Genres et styles en analyse du travail*, in Travailler, 2000, No 4, p.11

<sup>24</sup> Ibidem, p. 13

<sup>25</sup> Ibidem, p. 15

<sup>26</sup> Ibidem, p. 16

Messieurs Yves Clot et Daniel Faïta ont démontré la nécessité de reconnaitre et d'exploiter le genre professionnel du métier. Mais ils évoquent aussi les difficultés de mettre en place et maintenir une telle organisation face aux pressions du quotidien.

*« Le travail d'organisation des collectifs eux-mêmes, ne serait-ce que par le temps qui lui est accordé, est loin d'être encouragé comme il faudrait, eu égard aux exigences des tâches. Mieux, il n'est pas rare qu'il soit découragé dans l'organisation officielle du travail sous l'effet des tyrannies variées du court terme (Clot, 2000 ; Clot et Fernandez, 2000.). L'exercice des métiers s'en voit considérablement compliqué, impossible qu'il est alors de s'accorder sur les obligations partagées pour travailler, impossible de « s'entendre », le seul recours étant alors trop souvent l'usage pathogène et n cos  des idéologies défensives de métier bien décrites par D jours (1993) »<sup>27</sup>*

Tous les intervenants sociaux interviewés qui ont une expérience présente ou passée de la supervision en groupe sont unanimes sur les effets bénéfiques d'une telle pratique. Comme pouvoir déposer librement ce qui est difficile à vivre, ne pas rester seul dans ce questionnement sur la pratique. Ces points ont été à plusieurs reprises exprimés par les intervenants sociaux qui pratiquent la supervision en groupe.

Ces mêmes effets positifs ont été relevés par MM. Clot et Faïta : *«Ce point est sans doute décisif pour la mobilisation psychologique au travail. Car les genres momentanément stabilisés sont un moyen de savoir s'y retrouver dans le monde et de savoir comment agir, recours pour éviter d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles (Darré, 1994). Ils marquent l'appartenance à un groupe et orientent l'action en lui offrant, en dehors d'elle, une forme sociale qui la représente, la précède, la préfigure, et, du coup, la signifie. Ils désignent des faisabilités tram es dans des façons de voir et d'agir sur le monde considérées comme justes dans le groupe des pairs à un moment donné. C'est un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indétermination qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises, comment mener à bien les transactions interpersonnelles exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'action»<sup>28</sup>*

Ces mêmes auteurs vont plus loin encore en reconnaissant aux développements du genre des fonctions psychologiques sur les intervenants sociaux : *« Dans un milieu professionnel, on n'abandonne jamais sans conséquences délétères l'idée de partager des formes de vie en commun, réglées, renforcées par l'usage et les circonstances. Les tiraillements entre variantes qui s'affrontent sont d'ailleurs souvent le meilleur signe qu'on cherche à stabiliser le genre. Le renoncement au genre, pour toutes les raisons qu'on peut imaginer, est toujours le dérèglement de l'action individuelle. Il possède donc une fonction psychologique irremplaçable»<sup>29</sup>*.

Ainsi, 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 SSL, pour « asseoir » les changements récents et faire ainsi évoluer la culture de l'intervention.

Il me semblerait donc souhaitable de pouvoir promouvoir et instaurer des habitudes de pratiquer ces échanges dans des moments officiels comme des espaces de colloque ou autres moments dévolus à cet effet. Ainsi, les intervenants sociaux pourraient apprendre progressivement à s'exposer et partager la réflexion sur les situations difficiles.

<sup>27</sup> Ibidem, p.13

<sup>28</sup> Ibidem, p. 14

<sup>29</sup> Ibidem, p. 14

En ce sens, c'est à la fois une exigence professionnelle dont les modalités restent à définir, mais c'est surtout une reconnaissance : des compétences nécessaires au métier, de la distinction des métiers à savoir plus particulièrement celui des intervenants sociaux qui ne sont pas des employés de commerce. La preuve en est l'obligation de la supervision pédagogique dans les cursus de formation sociale.

Reste à examiner le principal sujet de ce travail à savoir la place de la supervision individuelle.... Pour commencer, il me paraît nécessaire de faire la distinction entre la supervision individuelle professionnelle et la supervision individuelle pédagogique.

Quelques mots sur la supervision individuelle pédagogique : Elle fait partie du cursus des formations en travail social. Obligatoire, elle permet l'articulation entre la théorie reçue à l' cole et la réalité vécue par l'élève durant ses stages ou dans son activité professionnelle.

Georges Rais décrit bien la distinction faite plus haut dans son livre *Comment la pratique interroge la théorie* : *«Les étudiants que je rencontre semblent parfois vivre deux existences ; l'une se nourrit des théories et des concepts enseignés dans leur établissement de formation et fait figure d'abstraction. L'autre est constituée par le vécu quotidien dans le lieu de stage ou de pratique et appelle à la réalité des faits. Dans ma pratique, je vise à mettre en synergie ces deux existences. En d'autres termes il s'agit, à partir des faits observés dans la pratique, d'interroger les concepts théoriques, de comprendre les liens, d'analyser les causes et effets en formulant des hypothèses de compréhension, puis de revenir aux faits en diversifiant les solutions sous formes d'hypothèses d'action. »*<sup>30</sup>

Concernant la supervision individuelle professionnelle, elle aborde aussi les questions de théories et de concepts mais il me semble à un autre niveau. Les intervenants sociaux questionnent la théorie en regard de situations difficiles et ne remettent pas en question leur posture professionnelle.

Le même auteur explique encore : *«Le professionnel même expérimenté, qui me fait face a souvent lui aussi en contentieux avec la théorie. IL s'est habitué à fonctionner sans références théoriques explicites parfois, à l'instar de M. Jourdain qui « faisait de la prose sans le savoir », il ne sait plus à quelle source il a puis  des principes éducatifs auxquels il tient beaucoup. »*<sup>31</sup>

A la lumière de ces exemples, je pense que les intervenants sociaux attendent davantage du processus en groupe et des effets collatéraux que la réponse même à la difficulté rencontrée.

En effet, à la question posée de la place de la supervision individuelle dans le cadre de leur pratique, la grande majorité des professionnels répondent que sur le principe elle peut être utile mais qu'ils souhaiteraient poursuivre ou avoir recours à une supervision en groupe. De plus, le constat est fait que la supervision individuelle vise en général plus particulièrement la construction de l'identité professionnelle ou des problèmes qui en découlent.

---

<sup>30</sup> RAIS Georges, *Comment la pratique interroge la théorie*,  d. D+P, Delémont, 2009, p. 16

<sup>31</sup> Ibidem, p. 16

De ces témoignages j'interprète les besoins :

- De construire une appartenance professionnelle qui pour moi est un besoin de reconnaissance mutuelle des difficultés rencontrées.
- D'élaborer en groupe un questionnement sur les situations et interactions et non pas de se remettre en question face à son activité professionnelle.
- De pouvoir compter sur une démarche collective et régulière afin de garder le cap dans cette mouvance émotionnelle que génère le lien dans la relation d'aide.

## 5 Conclusion

Au moment du choix de mon sujet de travail de diplôme, je n'avais pas encore engagé de supervision individuelle. Dans cette situation, il ne m'était pas imaginable de choisir un sujet en lien direct avec l'action du superviseur, n'y étant pas moi-même confronté. J'ai donc choisi un sujet qui me tenait à cœur : celui de comprendre pourquoi la supervision individuelle me paraît si peu pratiqu e en service social et ainsi de mieux connaître les besoins des professionnelles dans ce domaine. Pour cette enquête, j'ai choisi le public cible le plus proche de ma pratique professionnelle : Les intervenants sociaux en CSR.

La réponse à ma question de départ, à savoir l'usage de la supervision individuelle au sein d'un service social, ne m'a qu'à moitié surpris. En effet, durant la réalisation de ce travail de diplôme, j'ai pu engager une série de supervisions individuelles principalement pédagogiques. Tous les questionnements et réflexions abordés lors de ces supervisions individuelles pédagogiques rejoignent le même thème qui est la construction d'une posture professionnelle. Je réalise que dans ces séances de supervision, il y a un travail important de mise en lien à faire entre la théorie et le vécu dans la pratique. Je pense que cette mise en lien permet au supervisé de prendre place dans sa fonction professionnelle et la construction de son rôle.

De ce fait, le processus de supervision stimule la construction du style du supervisé, il vient « asseoir » le supervisé dans sa posture professionnelle. Je constate que ma courte expérience rejoint tant les témoignages des intervenants sociaux que les citations faites par Georges Rais (page 18).

Concernant la supervision individuelle professionnelle l'objectif peut être le même mais le professionnel en est à un stade plus avancé : Le questionnement se situe davantage sur les effets de la dynamique relationnelle, à la singularité des situations, ceci dans une recherche de créativité face aux difficultés rencontrées. J'en déduis donc, qu'il est plus riche de travailler à ces réflexions sous la forme du groupe de pairs, alors qu'il est plus difficile pour certains de s'exposer devant un groupe. De ce point de vue, la supervision individuelle en service social n'est pas contre indiquée mais elle apporte peut-être moins de ressources créatives au supervisé en général et de ce fait ne peut nourrir le genre du groupe. Par contre, de manière plus ponctuelle, elle peut être précieuse pour certains professionnels pour qui l'expression de certaines difficultés en groupe ne serait pas envisageable.

Je réalise qu'il ne m'est pas possible de délimiter précisément la pertinence ou non de ces dispositifs. Par contre, il me paraît nécessaire de les rendre disponibles et de faire confiance à ceux qui pourraient en avoir besoin pour faire le bon choix.

Ce travail m'a permis, entre autres, de redessiner les contours de ma pratique de la supervision pédagogique, notamment d'être plus attentif à son articulation avec les exigences scolaires et les théories enseignées.

Par ailleurs, ma courte expérience dans la supervision pédagogique de petits groupes ou de grands groupes dans le cadre d'analyse de pratique professionnelle  veille mon intérêt pour une éventuelle pratique de groupe.

Pour terminer, je tiens à remercier tous les intervenants sociaux et la direction du SSL ainsi que l'un des co-présidents de l'ARS pour leur disponibilité et leur générosité à mon égard, sans oublier, ma famille pour sa patience et ses encouragements.

## Bibliographie

En psychologie du travail

CLOT Y., FAÏTA D., *Genres et styles en analyse du travail, concepts et méthodes*, Revue Travailler N  4, 2000.

En sociologie du travail :

KN SEL R., REY-BAERISWYL M.C., REYNAUD C., SALLIN Y., *L'intervention sociale... entre Institutions, professions et formations*, Lausanne, Edition les cahiers de l'EESP, 2003.

FRUND R., *L'activité professionnelle : Compétences visibles et invisibles*, Lausanne, Edition les cahiers de l'EESP, 2008.

BESSION C., GUAY J., *Profession Travailleur social, savoir évaluer, oser s'impliquer*, Paris, Edition Ga tan Morin  diteur, 2000

JOVELIN E., *Histoire du travail social en Europe*, Paris, Edition Vuibert, 2008

FINGER M., RUCHAT B., *Pour une nouvelle approche du management public, réflexions autour de Michel Crozier*, Paris, Edition Seli Arslan, 1997

KELLER V., TABIN J-P. *La charge h ro ique, missions, organisations et modes d'évaluation de la charge de travail dans l'aide sociale en Suisse romande*, Lausanne,  d : EESP, 2002

ION J., *Travail social et souffrance psychique*, Paris,  d : Dunod, 2005

KELLER V., *Aider et contrôler, les controverses du travail social*, Lausanne, Edition les cahiers de l'EESP, 2005.

SCHÖN D-A., *Le praticien réflexif*, Montréal, Les  ditions Logiques, 1994

RAIS Georges, *Comment la pratique interroge la théorie*,  d. D+P, Delémont, 2009