

**Zeitschrift:** Défis / proJURA  
**Herausgeber:** proJURA  
**Band:** 3 (2005)  
**Heft:** 11: Gestion des conflits Médiation

**Artikel:** La supervision et l'intervention : d'autres modes de résolution des conflits  
**Autor:** Kottelat, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824107>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# La supervision et l'intervention

## d'autres modes de résolution des conflits

**Conflit, crise, compromis, négociation, argumentation, justification, régulation, toutes ces notions (et bien d'autres encore) sont abordées dans la médiation, qui se définit comme une approche**

**de prévention ou un mode de résolution des conflits. Existe-t-il d'autres processus d'intervention abordant également ces thèmes?**

Après avoir posé quelques définitions, nous proposons d'aborder, dans les lignes qui suivent, les fonctions respectives d'un médiateur, d'un superviseur et d'un intervenant et de voir en quelques mots, comment la supervision et l'intervention peuvent être considérées comme d'autres modes de résolution des conflits.

### La médiation

Quel que soit le domaine considéré (familial, scolaire, professionnel, environnemental, etc.), la médiation propose un processus d'intervention dans lequel les parties en conflit sont d'accord de se rencontrer et de dialoguer afin de parvenir à un accord qui les satisfasse. Christine Guy-Ecabert, dans *Procédure administrative et médiation* (2002), définit la médiation comme un «... processus complémentaire et consensuel de règlement des conflits par lequel un tiers indépendant et impartial, sans pouvoir de décision, aide les personnes en médiation à communiquer et à trouver une solution au différend qui les oppose. (...) C'est un processus qui repose entièrement sur le consentement des protagonistes. (...) La mission de la médiation est d'établir ou de rétablir la faculté des personnes en médiation de communiquer. Cette aide à la communication constitue sans doute l'essentiel de la médiation. La médiation veut précisément responsabiliser les individus».

### La supervision

En s'adressant à des individus ou à des groupes de personnes, la supervision donne la possibilité de réfléchir sur le fonctionnement professionnel, en s'appuyant sur des situations concrètes et quotidiennes vécues par la ou

les personnes supervisées. Elle tend à améliorer les compétences professionnelles, les conditions de travail et les diverses tâches à accomplir. Elle a un sens pour autant que la personne concernée analyse, à l'aide du superviseur, son fonctionnement professionnel afin de renforcer sa conscience d'elle-même, dans ses actes, ses prises de responsabilités, sa volonté à coopérer et à créer des liens interpersonnels.

### L'intervention

Comme la supervision, l'intervention s'adresse notamment à des milieux institutionnels, industriels, administratifs, de l'enseignement, de la formation professionnelle et universitaire. Sur la base d'un mandat, elle travaille avec le contexte qu'elle investit. L'intervention touche, de manière systémique, à l'ensemble des éléments déterminant l'activité professionnelle tels que les relations entre les acteurs concernés, les dispositifs de l'organisation au travail, les prescriptions orales et écrites, la culture professionnelle, la gestion du capital humain, etc.

A l'aide d'outils comme l'entretien d'explicitation, l'analyse des pratiques, l'analyse des textes prescriptifs et leur

application ou encore le journal de bord, l'intervention a pour objectif d'identifier et d'améliorer le fonctionnement d'une institution ou d'une entreprise.

### Médiateur, superviseur et intervenant: quelles différences?

La supervision et l'intervention mettent en place des processus dans lesquels le superviseur et l'intervenant sont également confrontés aux situations conflictuelles. Mais à la différence du médiateur, ceux-ci sont parfois amenés à échanger, voire à donner les résultats de leur travail aux personnes qui les ont mandatés, mais ce n'est pas toujours le cas. Toutefois, les positions du superviseur ou de l'intervenant sont proches de celle du médiateur, car il n'est pas évident de définir les modèles théoriques et pratiques, ni les expériences professionnelles ou personnelles auxquels ils recourent pour faire évoluer une situation conflictuelle, dans le cadre de leur mandat.

En d'autres termes, le médiateur, le superviseur et l'intervenant choisissent l'approche du milieu qu'ils investissent en fonction de leur formation, de leurs compétences et de leur orienta-



tion théorique. Le superviseur et l'intervenant, tout comme le médiateur, offrent un processus et définissent un cadre dans lequel ils évoluent d'une manière plus ou moins indépendante et impartiale. Ils aident la ou les personnes à communiquer, à parler de leur quotidien personnel et professionnel. Ils travaillent avec - et pas contre - les personnes qui les ont mandatés. Ils permettent à celles-ci de porter un regard sur leur propre évolution, leur comportement dans des situations de stress ou de conflits, et d'évaluer quelles expériences et quelles compétences elles peuvent en tirer.

### La supervision et l'intervention: d'autres modes de résolution des conflits

Le conflit n'est pas seulement destructeur. Certains auteurs ont mis en évidence les apports positifs du conflit. Pour Simmel G. (1995), les conflits contribuent à l'unité de la vie sociale. Si des conflits apparaissent ou deviennent explicites, le superviseur et l'intervenant, dans le cadre de leur mandat, cherchent à comprendre à quoi ils servent et comment ils seront intégrés, sur un plan professionnel, par les personnes concernées.

Reconnaître le conflit, travailler sur son utilité, favoriser son expression, voilà des tâches auxquelles la supervision et l'intervention s'intéressent et ont à faire face régulièrement. En terme de formation et de développement personnel, ces deux disciplines, tout comme la médiation, sont des bases qui, à mon avis, devraient être enseignées et expérimentées.

La supervision fait déjà partie des programmes de formation des travailleurs sociaux et elle pourrait s'étendre à la formation des enseignants, au domaine des ressources humaines, à la gestion du personnel, à la gestion d'entreprise, à la formation des élus politiques, etc.

L'intervention reste, à ma connaissance, l'apanage de professionnels reconnus dans les domaines où ils sont sollicités, ou de chercheurs de niveau universitaire. Là également, si l'intervention est enseignée dans certaines facultés, elle est peu expérimentée en formation initiale.

Enfin, on peut souligner que si le médiateur intervient principalement auprès de deux parties en conflits, le superviseur et l'intervenant sont appelés parfois à traiter des situations où les conflits sont implicites, mais n'ont

pas encore éclaté. Dès lors, la supervision et l'intervention peuvent être considérées également comme des modes de résolution des conflits.

### Bibliographie indicative

Argyris, C. (2003) (traduction). **Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel.** Paris, Dunod.

Blanc, M. (1992) (textes réunis). **Pour une sociologie de la transaction sociale.** Paris, L'Harmattan.

Bourque, R. & Thuderoz, C. (2002). **Sociologie de la négociation.** Paris, La Découverte.

Enriquez, E. (2001). **L'éthique de l'intervenant.** Paris, De Boeck.

Ferreti, P. & Grau, C. (2005). **L'intervention institutionnelle. Emergence d'une nouvelle pratique comme alternative à la supervision.** Genève, ies éditions.

Grosjean, M. & Mondada L. (2004). **La négociation au travail.** Lyon, PUL.

Jonckheere, C. de & Monnier, S. (1996). **Miroir sans tain pour une pratique sans phare: la supervision en travail social.** Genève, ies éditions.

Simmel, G. (1995). **Le conflit.** Les éditions Circé.

Vrancken, D. & Kutry, O. (2001). **La sociologie et l'intervention: enjeux et perspectives.** Bruxelles, De Boeck.



### Par Jacques Kottelat

Titulaire d'une licence de formateur d'adulte (Université de Genève), superviseur dans le domaine de l'action sociale et psychosociale,

Jacques Kottelat est actuellement en formation dans un DESS (3e cycle universitaire) intitulé: «Analyse du travail et construction des compétences professionnelles».

## Bulletin d'adhésion

L'adhésion à l'ADIJ (CHF 50.-/année) donne droit à l'abonnement à « Défis » et aux informations concernant l'association

Coupon à retourner au secrétariat de l'ADIJ, Case postale 57, 2740 Moutier 1, tél. +41 (0)32 493 41 51, fax +41 (0)32 493 41 39, adresse électronique: [adij@vtx.ch](mailto:adij@vtx.ch)

Nom :

Prénom :

Entreprise :

Commune :

Adresse :

Tél. :

Fax :

Adresse électronique :

