

## **Comment réussir à augmenter les ressources en personnel à l'aide social?**

### **Stratégies de la direction opérationnelle dans un contexte politico-institutionnel**

#### **Résumé**

Le travail de master de Corinne Hutmacher-Perret s'appuie sur les résultats de l'étude dite de Winterthur. Celle-ci a démontré que pour un travail de conseil efficace, les travailleurs et travailleuses sociaux ne devraient pas avoir plus de 75 dossiers de soutien pour un taux d'occupation de 100 %. Pour atteindre cette charge de cas, des ressources en personnel correspondantes sont nécessaires. En règle générale, il s'agit d'augmenter le nombre de postes. Et c'est là que débute l'enquête, car les responsables des services sociaux sont les dirigeants de leur service social d'un point de vue opérationnel et sont responsables de l'exécution des tâches légales. Cette tâche opérationnelle doit être accomplie dans un contexte politico-institutionnel. Cette activité de direction exigeante dépend fortement des procédures en tenant compte des instances de décision.

Le travail de master aborde la question de savoir comment les responsables de services sociaux parviennent à exercer une influence sur le financement des ressources professionnelles<sup>2</sup> dans leur environnement politico-institutionnel. Il examine également comment les responsables de services sociaux procèdent pour obtenir une augmentation des besoins en personnel, quelles stratégies d'argumentation et de communication ils utilisent et lesquelles s'avèrent convaincantes ou non auprès des instances décisionnelles compétentes. En outre, l'étude examine également quelles conditions contextuelles s'avèrent favorables et lesquelles constituent un obstacle.

Pour répondre aux questions de recherche, des théories sur l'aide sociale dans un contexte fédéraliste, politico-institutionnel et sur le management (social) ont été traitées et cinq experts (responsables de services sociaux) ont été interrogés sur leurs expériences, leurs stratégies et leurs évaluations.

Le résultat de l'enquête révèle trois dimensions à prendre en compte lors de l'influence sur le processus de prise de décision concernant le financement de ressources professionnelles :

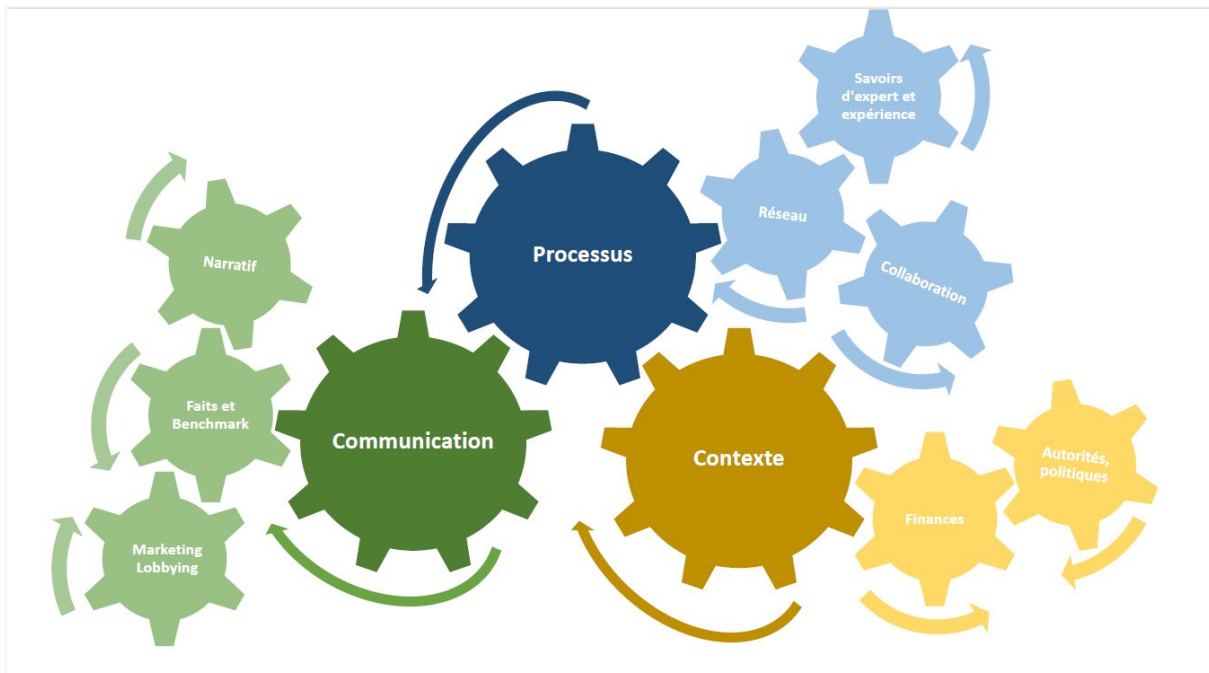
- Un niveau stratégique dans le développement du processus
- Un travail de communication réfléchi
- Et une compréhension des usages dans un contexte politique.

Dans ce contexte, les responsables doivent disposer de compétences en matière d'analyse et de planification, de compétences en matière d'interaction et de communication ainsi que de compétences en matière de réflexion et d'évaluation.

---

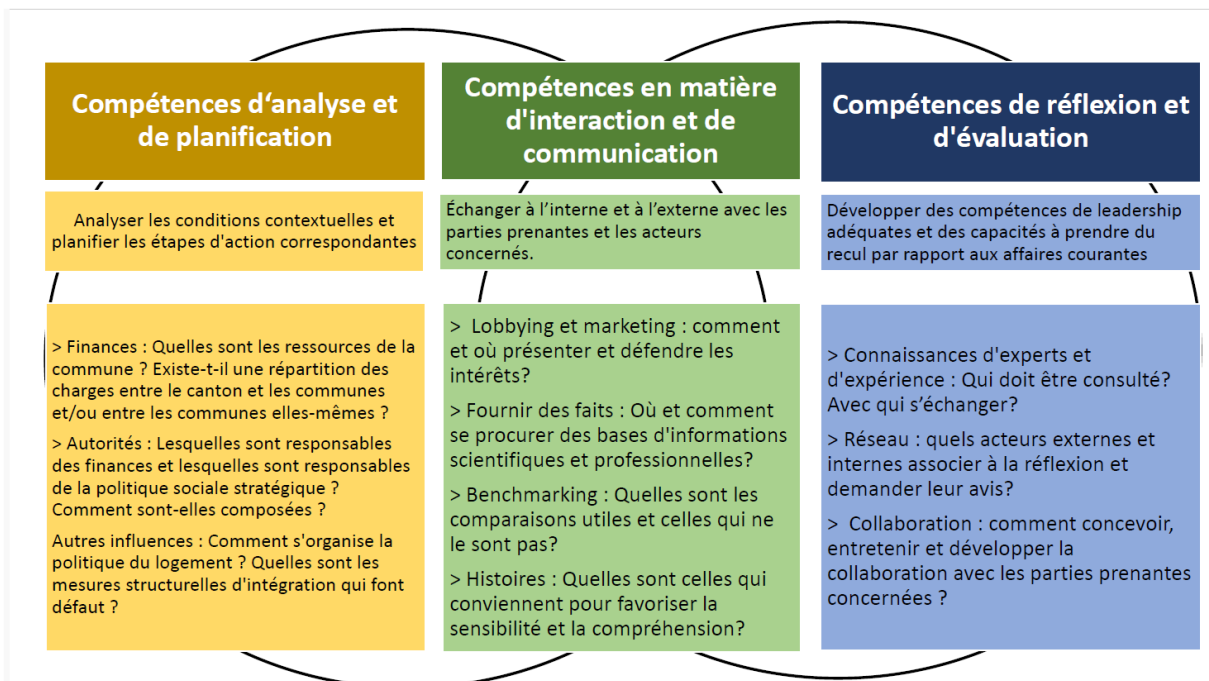
<sup>2</sup> Dans le cadre de ce travail, le terme de ressources "professionnelles" est utilisé pour souligner que lorsqu'il est question de ressources humaines, il s'agit en premier lieu de personnel spécialisé ayant un diplôme en travail social.

## Rouage des dimensions de management des responsables de services sociaux



Source: Résultats de l'interprétation de l'étude empirique. Présentation propre

## Modèle de compétences liées aux processus



Source : Merchel (2010), p. 22. Représentation propre et adaptation au contexte de l'étude