

ANIMER **LE SERVICE SOCIAL :** **VERS DE NOUVELLES** **FORMES D'ENCADREMENT ?**



ANIMER LE SERVICE SOCIAL : VERS DE NOUVELLES FORMES D'ENCADREMENT ?

L'animation en service social, généralement appelée « encadrement », constitue un véritable enjeu, accentué en période de crise, pour atteindre des objectifs constructifs.

Qu'il soit stratégique ou opérationnel, comment l'encadrement du service social peut-il concilier les exigences des équipes, les espoirs des employeurs, les attentes des partenaires et les besoins des usagers ? Comment demeurer fidèle aux finalités du travail social sans rompre avec la réalité de l'environnement social, juridique ou administratif ?

Ce numéro de *La Revue française de service social* présente des éléments de réponse développés à partir de concepts psychosociaux et d'analyses de vécus dans différentes institutions.

La première partie concerne le secteur hospitalier et les services sociaux de proximité. Elle illustre la difficulté d'articuler hiérarchie et travail de terrain.

La deuxième partie pointe les paradoxes auxquels est souvent confronté l'encadrement, situé à la charnière des impératifs de conformité et des demandes d'ajustement. Chargé de l'analyse critique du contexte d'action, il valorise la diversité des pratiques et incite à la créativité. Il articule l'expérience concrète et le cadre de travail théorique.

La troisième partie considère la diversité des formes d'animation à l'œuvre en service social. La posture du « retrait-actif » propose à l'assistant social de conserver son libre arbitre tout en assumant la pleine responsabilité de son travail, à moins qu'il préfère s'engager dans des conflictualités constructives, susceptibles de fertiliser le champ des pratiques.

SOMMAIRE

DOSSIER

ANIMER LE SERVICE SOCIAL : VERS DE NOUVELLES FORMES D'ENCADREMENT ?

Éditorial9

*Christophe Anché, Isabelle Boisard
et Joran Le Gall*

PREMIÈRE PARTIE : QUAND LE DÉSIR COMPOSE AVEC LA RÉALITÉ

Donner du sens à l'intervention
sociale en psychiatrie.
Le rôle de la coordination de l'action
sociale auprès des assistants sociaux
de l'établissement public de santé (EPS)
de Ville-Évrard 12

Nathalie Bompays et Loïc Scordia

Les facteurs favorisant
le développement des compétences
d'encadrement en polyvalence
de secteur 20

Nabila Mouhoud et Azzouz Houamed

Retour sur une expérience
d'encadrement 27

Ana Maria Cerdeña

DEUXIÈME PARTIE : VERS UN MODÈLE D'ENCADREMENT AUDACIEUX

Encadrer une organisation
de travail social, ou comment
soutenir le pouvoir d'agir
des acteurs ? 30

Roland Janvier

Des assistantes sociales
et non des subordonnées assistées 38

Danièle Linhart

« Subordinés ! » : réflexions
autour d'un livre de Danièle Linhart 45

Christophe Anché

TROISIÈME PARTIE : ENCADRER, C'EST DONNER VIE

Vers un encadrement
du troisième type 50

Didier Bertrand

La vie en service social :
le point de vue d'un « manadgé » 59

Christophe Anché

Plaidoyer pour faire conflit
dans le travail social : le moment
de détermination pour les équipes 65

Céline Bartette-Gaillot

PAROLES D'ASSISTANTES SOCIALES (ASS)

**La médiation artistique :
une alternative aux injonctions 74**

Sylvie Kowalczyk

**Tribulations d'une assistante sociale
spécialisée dans le logement
Le Logement d'abord,
pour qui, pourquoi ? 79**

Marie Mourez

VIE DE L'ANAS

Communiqué

Communiqué du 28 février 2021

« Quand la relation d'aide
finit mal... »

Communiqué de l'ANAS suite au drame
de Pau 98

Nous avons reçu 99

Nous avons lu 99

Nous y étions 103

— **PREMIÈRES ANNÉES,
PREMIÈRE PRIORITÉ**

Commission européenne
animée par Eurochild
en particulier

Lundi 14 décembre 2020

Session I – Pourquoi
cette campagne ? 103

Session II – Comment réaliser
cette campagne de changement
en faveur du jeune enfant,
en Europe ? 104

— **PREMIÈRE RENCONTRE
DE L'ASSOCIATION**

**POUR LA FORMATION, LA RECHERCHE
ET L'INTERVENTION SOCIALE – AIFRIS
FRANCE**

L'international, indispensable
au travail social en France

Jeudi 17 décembre 2020 106

ÉDITORIAL

Christophe Anché, Isabelle Boisard et Joran Le Gall

La journée d'une assistante sociale se compose d'une multitude de décisions et d'actions. Certaines revêtent une importance primordiale (signaler la situation d'un enfant en danger, soutenir une demande d'hébergement, entreprendre des démarches d'accès aux droits...), tandis que d'autres participent à la banalité des activités quotidiennes (planifier des tâches, proposer un entretien de suivi, répondre à une demande de statistiques...). Certains de ces processus engagent des projets à long terme, tandis que d'autres s'envisagent à brève échéance. Cependant, dans tous les cas, les assistantes sociales cherchent le juste équilibre entre leurs exigences professionnelles, le projet de service, le droit, le possible, l'utile, le nécessaire, et l'intérêt des personnes accompagnées. Elles s'efforcent de les inscrire dans les temporalités administratives, judiciaires, psychiques ou médicales. Parce qu'elles savent les travers de la toute-puissance, elles mesurent l'intérêt de bénéficier d'un accompagnement éclairé afin de protéger les personnes aidées des limites de leurs connaissances et de leur subjectivité. Les assistantes sociales sont également soucieuses d'inscrire leur travail dans des logiques partenariales, caractérisées par l'ouverture au débat critique et au dialogue multidisciplinaire.

La reconnaissance du diplôme d'État d'assistant de service social au grade licence acte l'ouverture des fonctions d'élaboration, de conception et d'encadrement à ces professionnelles, sans leur accorder de nouvelles responsabilités, ni d'autonomie de travail élargie. Au contraire, dans une volonté accrue de contrôle de leur activité, les institutions qui les emploient, affolées par un climat de crises permanentes ou influencées par les courants organisationnels contemporains, ne leur reconnaissent pas de réelles marges de manœuvre décisionnelle, alors que leur niveau de responsabilité s'accroît. Elles appliquent des logiques opérationnelles éloignées des valeurs éthiques et déontologiques, autour desquelles s'est développé le métier d'assistante sociale. Celui-ci privilégie la confiance établie avec les personnes accompagnées plutôt que l'intérêt des employeurs. Les assistantes sociales se soucient davantage du bien-être des publics que des modes d'organisation. Les tensions générées par ces paradoxes déclenchent des mouvements d'insatisfaction et d'incertitude qui alimentent la plainte autour de la perte de sens du travail social dans les services sociaux.

En interrogeant les pratiques d'encadrement du service social, ce numéro questionne l'écart entre les objectifs affichés de mesures organisationnelles « nécessaires » et la liberté que les assistants de service social revendiquent pour accompagner dignement les personnes. Les frictions nées des divergences entre ces deux mondes entament la crédibilité des services sociaux. Elles produisent des velléités de domestication ou d'instrumentalisation de la part de directions qui amplifient le sentiment de perte de sens et de manque de reconnaissance des professionnels. Pour échapper à la caricature

manichéenne de face-à-face figés, nous avons recherché des penseurs d'alternatives.

Ce numéro de *La Revue française de service social* met en débat les modalités d'exercice de l'encadrement d'équipes constituées de salariés ou d'agents exerçant leur art dans le huis clos de bureaux d'entretiens. Contrôle et surveillance des tâches ne peuvent que difficilement s'y immiscer. Inutile d'avoir recours à *L'Art de la guerre* de Sun Tzu pour venir à bout d'un adversaire opiniâtre, à l'endroit où le management pourrait être plus subtil sans efforts considérables. Dans cet espace s'exercent la supervision, l'entraide et les collaborations de groupe. Plutôt que de diriger et manœuvrer, il s'agit d'aménager les conditions d'exercice du métier d'assistante sociale, de davantage lui « donner vie ».

PLAIDOYER POUR FAIRE CONFLIT DANS LE TRAVAIL SOCIAL : LE MOMENT DE DÉTERMINATION POUR LES ÉQUIPES

Céline Bartette-Gaillet

RÉSUMÉ : Les crises actuelles confrontent plus que jamais le travail social à une complexité accrue teintée de diverses violences. Il y a là un défi à relever pour des relations professionnelles plus confiantes et respectueuses qui permettent aux managers et aux travailleurs sociaux de retrouver des marges de manœuvre individuelles et collectives motivantes. Le défi principal est de faire conflit pour sortir des violences et de l'impuissance.

MOTS-CLÉS : collaboration, conception, conflit, crises, dimension managériale.

Les crises actuelles confrontent plus que jamais le travail social à une complexité accrue, faite d'ordres, de désordres et de multiples variables. Ces crises se vivent dans le travail social de façon prégnante, car l'accompagnement des personnes éprouvées par ces crises en est l'objet, et parce que la crise du travail social et l'épuisement des travailleurs sociaux sont dénoncés depuis longtemps. Si ces crises représentaient une infinité de défis pour imaginer et créer des relations professionnelles plus confiantes et respectueuses ?

Mon intention n'est pas d'analyser le travail social ou les personnes qui constituent ce corps professionnel. Elle est d'explorer la façon dont les professionnels engagés dans ce travail peuvent retrouver des marges de manœuvre suffisamment motivantes. Elle est d'étudier un bout de la complexité des relations humaines pour renforcer ou restaurer la confiance à changer ce qui peut l'être. Mon propos est teinté par mon métier d'intervenante en thérapie sociale TST[®] et par la conviction que la conflictualité peut redonner aux *acteurs* du travail social la possibilité d'être aussi des *auteurs* en retrouvant des moyens d'agir, là où ils peuvent se sentir impuissants.

Les problématiques d'équipe sont au cœur des pratiques professionnelles, et le défi à relever dans les équipes sociales est le même que celui de tout groupe humain : faire avec l'énergie des relations et l'enthousiasme des différences.

Il s'agit d'abord de s'intéresser à la dimension managériale dans les équipes sociales.

Le manager donne le cap et le cadre. Le mot « manager » fait parfois trembler, réveille des représentations, des *a priori*, pour les managers

eux-mêmes et pour les professionnels de l'équipe. Certaines pratiques de management peuvent en effet relever d'une forme de violence, dissimulée ou pas, qui freine ou empêche la coopération.

Ce qui me motive est une réflexion pour un management plus audacieux, plus nourrissant, et porteur de relations au travail plus confiantes. À cet égard, il est intéressant de revenir à l'étymologie du mot « management ». Au XIII^e siècle, le mot se retrouve dans les termes *mesnage* et *mesnager*, dont la signification était : « l'art de gérer les affaires du ménage, c'est-à-dire conduire son bien de façon judicieuse ».

Puis le mot a évolué vers l'idée d'« une gestion des relations à autrui réfléchie et pondérée », pour devenir *ménager* et *ménagement*, c'est-à-dire « traiter avec égards, avec respect, prendre soin ».

Ce rapprochement sémantique des mots « management » et « prendre soin » peut commencer à offrir une nouvelle perspective à des pratiques managériales plus motivantes et plus coopératives. Cette période de crises pourrait ainsi être l'opportunité de cette audace managériale, celle de basculer les relations professionnelles vers la confiance mutuelle pour s'engager dans une manière d'agir nouvelle et durable.

Être manager, c'est exercer un métier au cœur de la complexité, un métier exigeant qui confronte à l'altérité. C'est exercer un métier teinté d'un parcours personnel et professionnel, de blessures, d'intentions, de motivations, de paradoxes, comme celui de vouloir tout et son contraire. Manager une équipe sociale et une équipe pluridisciplinaire, c'est vouloir valoriser la richesse des différences, engager des échanges, solliciter des points de vue, des propositions nouvelles ; c'est en même temps être comme sidéré quand les différences s'expriment.

Manager implique de repenser le rapport à autrui, pour trouver la juste place et éviter la tentation tantôt de la toute-puissance, tantôt de l'impuissance. C'est une nouvelle posture managériale à construire et à engager en décidant d'agir au niveau de la relation à soi – ou *conscience de soi* – et de la relation aux autres, à l'équipe et aux coéquipiers qui la composent. Dans la relation à soi, c'est une forme d'autorégulation pour trouver ou retrouver suffisamment de sécurité intérieure dans l'identité managériale et dans le lâcher-prise.

L'identité managériale est liée à la fonction et aux niveaux de responsabilité. Si elle est trop insécure (trop de déséquilibre entre la part de doute et celle de la confiance en soi), le manager s'empêche d'accueillir ses craintes, ses peurs, et prend le risque de laisser trop de place aux petites voix intérieures qui sabotent ses bonnes intentions : « Je dois reprendre les rênes... Pas de place à l'affect dans le management !... Je manque de légitimité pour le faire... Je dois contrôler plus... Il ne manquerait plus que je "fasse du social" avec les salariés... » En situation de crise, la tentation est grande d'écouter ces petites voix et de s'abriter derrière les procédures pour rationaliser, mesurer, contrôler et renforcer plus encore la dimension gestionnaire. C'est faire le choix d'appliquer des logiques opérationnelles éloignées des valeurs éthiques et déontologiques, autour desquelles se sont développés les métiers des travailleurs sociaux. En décidant d'explorer

ses propres obstacles, le manager conflictualise avec lui-même, acceptant d'être une personne en croissance qui se confronte pour faire avec la réalité parfaitement imparfaite : la sienne ! Son audace est dans cette humilité à se décentrer pour accueillir sa vulnérabilité et s'accompagner dans ses propres transformations en renonçant à nourrir la – trop – « bonne image » de manager.

Pour accompagner les transformations d'un système, le premier outil, c'est soi.

L'audace est aussi dans l'idée de prendre le temps d'interroger le sens donné à l'exercice du métier de manager. Cela fait partie du cheminement personnel, et vient nourrir l'identité managériale. La démarche est utile pour dépasser la tentation de se donner « corps et âme » à l'organisation employeur. En effet, le manager lui-même est en prise avec sa propre hiérarchie, et cela peut l'impacter lui, comme l'équipe, en cascade. Se réinterroger sur le sens, sur ses propres besoins, sur ses intentions pour l'équipe, c'est se protéger de la tentation de se confondre soi-même avec les besoins de l'organisation. C'est décider d'être à sa juste place et de retrouver du pouvoir d'agir, dans des organisations trop souvent verticales.

La deuxième piste vers cette autorégulation managériale, c'est le lâcher-prise, c'est-à-dire être conscient de ce qui peut être contrôlé ou influencé dans une situation et ce qu'il convient aussi d'accepter. C'est être lucide sur les marges de manœuvre réalistes, et vivre la complexité avec moins de tensions et de risques d'usure.

Dans la relation aux coéquipiers, deux ingrédients managériaux sont essentiels à la transformation du travail social : la vision positive des professionnels, et la valorisation de la conflictualité pour faire équipe.

La vision positive, c'est poser le postulat que chaque professionnel est une personne-ressource, responsable, capable d'arbitrer et de résoudre des problématiques. L'audace managériale prend appui sur cette idée du « prendre soin » et d'un engagement affectif dans les relations à l'équipe et aux travailleurs sociaux. Il s'agit d'une posture plus compréhensive et moins prescriptive. Décider de manager par la confiance, c'est audacieux, car c'est accepter que les réponses aux problématiques se trouvent dans l'équipe, permettant ainsi aux professionnels de déployer leurs compétences et leurs capacités d'apprentissage. C'est un changement de posture managériale dans laquelle le manager met de la clarté dans ses intentions, en ayant à cœur de créer les conditions suffisantes pour que chacun se sente sécurisé, valorisé et aimé. C'est prendre soin de tisser pas à pas le lien de confiance essentiel pour faire équipe, avant même de raisonner stratégie globale et organisation.

Bien sûr, le cadre et la hiérarchie existent toujours ; c'est le rôle du manager qui est ajusté : son *rôle traditionnel de décideur, d'arbitre, de pilote* – qui apporte protection et contrôle – est enrichi par un *rôle de régulateur et de soutien* – qui crée les conditions pour favoriser l'autonomie et la responsabilité dans l'équipe. C'est le juste équilibre entre une part de contrôle suffisante et en même temps les conditions qui favorisent la responsabilité de chaque travailleur social.

D'ailleurs, si les métiers de manager et de travailleur social sont différents, pour autant, il peut y avoir un écho du côté de la posture qui sous-tend l'exercice des deux métiers : si le manager reprend le contrôle pour faire « rentrer dans le cadre » les professionnels sans ouvrir le dialogue, il prend le risque de se désengager du travail et des relations et de s'éloigner de la posture pédagogique d'accompagnement à l'autonomie des professionnels – un peu comme le travailleur social qui chercherait l'insertion des personnes accompagnées plutôt que leur émancipation.

Quant à la question du conflit, là aussi, il s'agit d'un choix managérial. Nier cette conflictualité revient à empêcher la construction de l'équipe. En valorisant la conflictualité, le manager fait le choix de faire vivre le dialogue, et organise ainsi la régulation collective, si essentielle à la vie d'équipe et tout aussi indispensable que le projet d'établissement, l'accompagnement social et la formation des professionnels. Organiser la régulation collective grâce au conflit, c'est éviter et dépasser d'éventuelles violences, obstacles à la coopération : pas les violences des personnes accompagnées, mais celles de l'équipe, dans l'équipe, ces violences qui mettent à mal un certain « idéal coopératif ». Les tensions montent, faites de violences contre les autres (domination, rejet, culpabilisation, clans) ou contre soi (désengagement, soumission, apathie, autodépréciation). S'y ajoutent les malentendus, les non-dits, les défaillances, le stress, la perte d'énergie, l'absentéisme.

Illustrons le propos avec une structure médico-sociale qui accompagne des jeunes et des familles sur plusieurs sites et dans laquelle les professionnels vont solliciter auprès de leur direction des temps de réunion inter-sites pour penser « le fond des accompagnements ». Leur direction n'est pas favorable à ces échanges. Empêchés d'élaborer les accompagnements entre collègues, les professionnels se sentent incompris, non reconnus dans leurs demandes. Les différences et les désaccords s'expriment, les tensions montent au sujet des horaires, il devient de plus en plus difficile pour eux de travailler, les pratiques se cloisonnent, et ils vont marquer de façon plus forte encore leur mécontentement, jusqu'à faire appel à une expertise externe. La violence est circulaire : chacun est une menace pour l'autre, cherchant à défendre son territoire, sa façon de voir les choses, tant du côté du management que de celui des salariés. Ces derniers se sentent dénigrés, tout comme le manager qui renforce le contrôle en prenant appui sur la « subordination » légale dans la relation employeur/salarié, durcit le ton, répond à une logique de gestion des situations. Les salariés se sentent mis sous pression, s'arcbutent plus encore, prenant à leur tour des positions systématiques d'opposition. Les liens blessés de part et d'autre créent des certitudes, et le conflit peut rétablir le dialogue pour sortir de ces violences. Nier cette conflictualité, c'est empêcher la (re)construction de l'équipe.

Le plus souvent, le manager fait ce qu'il peut, répond aux injonctions d'organisations verticales, et peut ainsi faire violence à l'équipe, sans le savoir, sans le vouloir. Sa force de conviction peut aussi devenir prise de pouvoir quand elle est le symptôme d'une stratégie défensive contre des points de vue opposés aux siens. La violence s'immisce de part et d'autre, s'installe durablement quand les différences s'expriment et que les réponses contribuent à éloigner la conflictualité. Il y a deux aspects, en fait : d'une

part, la peur du manager devant les singularités de chaque professionnel, sans savoir quoi faire avec les différences et les contradictions. La différence devient alors un problème à résoudre. Il y a, d'autre part, la peur du manager à dire ce qu'il a à dire parfois, ce qui ne lui convient pas, d'autant plus quand la norme sociale de *bienveillance à tout prix*, parfois érigée en dogme, empêche la sincérité nécessaire à la coopération. Dès lors que le manager s'empêche de dire ce qui ne lui convient pas, attend trop longtemps pour le dire, alors c'est comme s'il n'existait plus dans la relation aux salariés. Dans la coopération, chaque personne existe telle qu'elle est, avec ses besoins, et regarde comment faire avec les besoins de l'autre.

La décision managériale d'instituer le conflit peut s'inscrire dans une approche préventive pour renforcer la coopération, comme dans une approche curative pour restaurer la coopération et soigner les liens entre les personnes. La démarche est d'autant plus audacieuse quand l'équipe est en crise, car le processus entraîne une redistribution du pouvoir au sein de l'organisation grâce à l'intelligence collective : les personnes définissent ce qui leur convient, ce qui ne leur convient pas, et décident ensemble de façons plus fluides pour travailler en équipe. Engager ce processus de conflictualité pour plus de coopération, c'est prendre le risque de la relation à l'équipe, le risque de s'écouter et de renoncer à une certaine tranquillité, sans savoir ce qui va se dire, s'éprouver, se produire, en permettant à chaque personne d'avoir une influence, en remettant en cause le dogme « commandement-contrôle », en s'exposant et en prenant en compte la vie émotionnelle de l'équipe.

Faire conflit, c'est donc se donner les moyens de sortir des violences, car tant que l'autre représente une menace, la coopération est impossible. C'est une expérience de prise de conscience individuelle et collective pour améliorer la coopération et constituer une équipe plus confiante, plus ouverte et plus créative, dans laquelle le manager et chaque travailleur social ont une place. Cette posture managériale s'appuie sur l'apprentissage, donc sur le droit à l'erreur, indispensable pour progresser. Les travailleurs sociaux ont des idées ; les écouter, les valoriser, c'est créer les conditions pour (re)questionner le sens de la relation d'accompagnement et continuer à penser le métier.

Faire conflit, c'est aussi organiser la réflexion collective et les petits pas nécessaires à l'élaboration du métier et de l'accompagnement.

Le défi managérial est de passer d'un modèle trop vertical et trop gestionnaire à un modèle plus horizontal, dans lequel le manager est un soutien et un facilitateur, et accompagne les transformations dans une posture vraie, sans complaisance.

Du côté des équipiers, c'est-à-dire des travailleurs sociaux de l'équipe, il est utile d'explorer la façon dont ils sont en lien avec les autres. Comme les managers, ils exercent leur métier avec leurs trajectoires de vie, leurs blessures, leur vision du métier. Il y a d'abord la question de la distinction entre l'autonomie et/ou l'indépendance du travailleur social : il est un expert, il peut travailler seul, sans chercher à être dans l'interdépendance des autres, faite de coopération ; celle-ci étant exigeante, il y a une prise de risque dans

la relation à l'autre, et chacun peut être confronté au risque de la violence à soi et de la violence à l'autre.

La vision des relations professionnelles et de la conception que chacun a de l'autorité joue également un rôle déterminant dans la qualité de la coopération, et impactera l'interprétation des situations, ainsi que les comportements du travailleur social. Si ce dernier pense que les relations doivent rester purement professionnelles, que le manager est son adversaire, ou qu'il ne doit rien décider, la coopération sera empêchée. En tant que travailleur social engagé dans les relations à un manager et à une équipe, observer ses obstacles à coopérer avec les autres collègues et avec le manager est un chemin de croissance.

Trois stratégies sont ainsi à l'œuvre dans les équipes : la soumission, la fuite et la rébellion. Elles sont parfois utiles pour survivre dans un système qui dysfonctionne. Elles constituent le plus souvent des obstacles à la coopération.

Se soumettre ressemble à ne rien dire, à « faire le dos rond ». Les personnes se retiennent et se « réduisent ». Cela est d'autant plus marqué quand la norme sociale de loyauté est érigée en principe fondateur. Les peurs « d'allumer des mèches », de ne pas être à propos, puis d'être jugé, dévalorisé, culpabilisé, voire rejeté par les collègues et par le manager constituent autant d'obstacles à la coopération. Quand s'y ajoute la confusion entre conformité, loyauté et engagement, être loyal devient un obstacle à coopérer. Pourtant, la loyauté n'est pas la soumission.

En se retirant, le travailleur social décide de ne plus apporter sa contribution, ne prend plus la parole en réunion, ne partage plus d'informations, n'entretient plus de relations avec les collègues. En se rebellant, il décide de prendre des positions d'oppositions systématiques, en contrant les intentions du management qui pourra y voir « une résistance au changement ». En réalité, les peurs amènent les personnes à défendre leur identité, leur métier, leur territoire, et l'équipe ne sera qu'un collectif d'individus. Ce n'est pas le refus du changement en tant que tel. D'ailleurs, le plus souvent, les professionnels se protègent d'un changement auquel ils n'ont pas été suffisamment associés, qui leur a été demandé d'appliquer sans nourrir le sens, sans dialogue, sans répondre au besoin essentiel d'être suffisamment sécurisés.

La qualité de la relation hiérarchique relève donc d'une double responsabilité : celle du manager et celle du collaborateur. Tout ne dépend pas exclusivement du management. Les responsabilités, au sens de « ce à quoi chacun contribue », sont à regarder de part et d'autre. Il y a une coresponsabilité qui implique que chacun est humainement responsable de la qualité de la relation professionnelle à l'autre.

Si le manager doit questionner comment il est en lien avec son équipe et décider de faire conflit pour réguler la vie de l'équipe, il appartient également aux travailleurs sociaux de réinterroger comment ils sont en lien avec le manager et avec les autres collègues : quelles sont les peurs, quels sont les obstacles à la confiance par exemple ?

Une relation plus équilibrée consiste d'abord à reconsidérer la vision de soi-même et celle que l'on se fait du « manager idéal », une vision plus complémentaire et plus horizontale.

Le travailleur social peut ensuite décider de s'engager dans cette idée de « faire conflit », pour défendre ses points de vue, sa place, exprimer ses désaccords, et explorer avec les autres des conditions d'une coopération plus fluide et plus confiante. L'enjeu est de sortir des violences qu'il subit ou a l'impression de subir et qui continuent tant qu'il y a fuite, soumission et rébellion. L'enjeu est de retrouver sa juste puissance.

Le défi de la conflictualité se pose comme un fondamental de la vie des équipes sociales pour que le manager et l'équipe retrouvent du pouvoir d'agir et contribuent aux transformations individuelles et collectives.

C'est aussi le défi du basculement vers des relations plus humaines, essentielles pour continuer à vivre avec les crises.

BIBLIOGRAPHIE

Benasayag M. et Rey A. (del), *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, 2012.

Rojzman C., *Bien vivre avec les autres. Une nouvelle approche : la thérapie sociale*, Paris, Larousse, 2009.



association nationale des assistants
de service social

La revue française de service social

Revue professionnelle trimestrielle (n^{os} 280, 281, 282 et 283)

BULLETIN année civile 2021

Abonnement

Réabonnement

- Institutions France : 53 €
- Professionnels non adhérents France : 50 €
- Institutions/professionnels non adhérents hors France : 58 €
- Professionnels adhérents : 35 €
- Étudiant non adhérents : 30 € (joindre un justificatif de formation)
- Étudiants adhérents : 16 € (joindre un justificatif de formation)

*En cas de déménagement, pensez à nous signaler votre nouvelle adresse.
Toute nouvelle expédition sera facturée 2,50 € par numéro.*

NOM ET ADRESSE DE FACTURATION

Tél :
Mail* :

NOM ET ADRESSE D'EXPÉDITION

Tél :
Mail* :

NOMBRE D'ABONNEMENTS	PRIX UNITAIRE	TOTAL

Paiement par :

- chèque bancaire ou postal libellé à l'ordre de l'**ANAS**
- prélèvement (France uniquement) : remplir les demandes et autorisations de prélèvement ci-jointes
- virement :
Crédit Coopératif Paris Agence Courcelles
RIB : 42559 10000 08002860819 27
IBAN : FR76 4255 9100 0008 0028 6081 927
BIC : CCOPFRPPXXX

Date :
Signature et/ou cachet :

À renvoyer à : **ANAS**
15 rue de Bruxelles
75009 PARIS

* En indiquant votre adresse électronique, vous serez inscrit sur la liste de diffusion des publications de la revue, vous permettant de recevoir des informations sur les parutions.

ANAS – 15, rue de Bruxelles – 75009 Paris
Mail : secretariat@anas.fr – Site : [www.ans.fr](http://www.anas.fr)
Siret : 784 359 093 00035 – Code NAF : 9412Z
Association loi 1901 non soumise à la TVA