



## **INTERVISION :**

# **Conflit et travail social**

### **Animée par :**

Hugues-Olivier Hubert et Céline Nieuwenhuys (FdSS-FdSSB -FdSSBB)

### **Participants :**

Nassera El Aroussi (Resto du Cœur de Saint-Gilles), Aurélie Hendrick (Centre liégeois de Service Social), Pierre Ledain (Centre liégeois de Service Social), Sabine Luppens (Service Social de Caritas International asbl), Catherine Massart (Accueil Montfort asbl), Marianne Massart (Accueil Montfort asbl), Christine Paquet (Service Social de Caritas International asbl), Eliane Stefanovic (Service Social de Caritas International asbl), Arlette Wayngarten (Accueil Montfort asbl)

## **RAPPORT**

### **JUILLET 2012**



Fédération des Services Sociaux  
49, rue Gheude - 1070 Bruxelles  
[www.fdss.be](http://www.fdss.be) - [info@fdss.be](mailto:info@fdss.be)



1.	LES OBJECTIFS.....	6
2.	CONTEXTE ET CHOIX DE LA THÉMATIQUE .....	7
3.	LA MÉTHODOLOGIE : LA MÉTHODE D'ANALYSE EN GROUPE.....	8
4.	LES RÉCITS EN BREF .....	11
4.1.	Dispute devant la TV.....	11
4.2.	Le cousin .....	11
4.3.	La grue .....	11
4.4.	La frite.....	11
5.	LE PREMIER RÉCIT : « MENACE A L'ARME BLANCHE ».....	12
5.1.	Le récit .....	12
5.2.	Le contexte de travail .....	13
6.	L'ESPACE DES POINTS DE VUE .....	14
6.1.	Qu'est-ce qui génère de l'agressivité ? .....	14
6.2.	Quel cadre offrir ? .....	15
6.3.	Egalité ou équité ?.....	15
6.4.	Maitrise versus impuissance .....	16
6.5.	Temps de parole .....	17
6.6.	L'inconfort .....	18
6.7.	Quels aménagements apporter ?.....	18
6.8.	L'après crise.....	19
6.9.	Discussion .....	19
7.	LE DEUXIÈME RÉCIT : « LE GITAN » .....	21
7.1.	Le récit .....	21
7.2.	Le contexte de travail .....	22
8.	L'ESPACE DES POINTS DE VUE .....	22
8.1.	La colère du côté des usagers.....	22

8.2.	La résonance du côté des AS.....	22
9.	PERSPECTIVES PRATIQUES .....	25
9.1.	De manière transversale .....	25
9.2.	Avant la colère.....	25
9.3.	Pendant la crise .....	26
9.4.	Après la crise .....	26
9.5.	Conclusion .....	27
10.	ÉVALUATION.....	27
10.1.	Rencontre .....	27
10.2.	La méthode.....	27
10.3.	L'analyse .....	28
10.4.	Pour la suite.....	28



## 1. LES OBJECTIFS

---

Les 7, 14 et 21 mai 2012, des travailleurs des services sociaux membres de la FdSS-FdSSB ou membres de la Concertation aide alimentaire de la FdSS-FdSSB ont été invités à participer à une intervision sur la thématique « Conflit et travail social », animée selon la méthode d'analyse en groupe<sup>1</sup>.

L'intervision, dans ce cadre-ci et selon cette méthode, se distingue de la supervision. Tout d'abord parce que les discussions et échanges concernent une thématique précise. L'objectif premier n'est pas de laisser les travailleurs s'exprimer librement sur le contexte général et/ou particulier de leur cadre professionnel mais bien de centrer leurs interventions sur une thématique choisie. On est moins dans une approche de type « apaisement psychologique » que « construction sociologique ». En effet, l'objectif premier est de construire une connaissance théorique et pratique sur une thématique particulière. Cependant, dans les faits, on observe souvent l'apaisement des travailleurs comme bénéfice secondaire - et non moins important - de ce type d'intervision. La rigueur de la méthode (cf. infra) nous écarte d'emblée des logiques d'échanges plus spontanés. D'ailleurs, la capitalisation des informations échangées au cours de l'intervision est assurée par l'enregistrement intégral, permettant la rédaction du rapport de l'intervision.

L'intervision ne doit pas être confondue avec une formation. En effet, si la thématique est annoncée dès le départ, les animateurs apportent peu de théorie. Comme vous le lirez ci-dessous, la particularité de cette méthode réside dans le fait que la connaissance n'est pas déduite de l'extérieur mais est induite de l'expérience des acteurs. Le postulat de départ de la méthode est le fait que les acteurs de terrain possèdent une partie importante de la connaissance du champ dans lequel ils sont investis. Le rôle des animateurs se limite donc à organiser cette connaissance pour la rendre la plus intelligible et transmissible possible.

Vous l'aurez compris, la mise en place d'intervisions tente de répondre à des objectifs multiples. Son originalité réside principalement dans la double reconnaissance des compétences pratiques des travailleurs sociaux et également de leur capacité d'analyse de leurs pratiques. Par les échanges entre pairs, les acteurs acquièrent une compréhension élargie et intersubjective d'une situation et donc une vision élargie des enjeux. Selon les initiateurs de la méthode, plus la compréhension de la situation est rigoureuse, mieux les participants pourront élaborer leurs choix pratiques et politiques.

---

<sup>1</sup> Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M., Franssen A., *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, 2005.

## 2. CONTEXTE ET CHOIX DE LA THÉMATIQUE

---

A l'origine, le projet d'intervision s'adressait uniquement aux CASG. Il y a quelques années, une réflexion avait été entamée en Inter-Centres suite à l'essoufflement des groupes de travail thématiques. Ces groupes, par la réflexion qui y était menée, avaient pour ambition d'accroître la connaissance sur des problématiques sociales afin de renforcer la capacité d'interpellation politique. Les participants se sont petit à petit essoufflés. En effet, l'équilibre entre investissement en temps et en énergie et bénéfice retiré ne semblait pas atteint. En forçant le trait, on peut résumer la situation de cette manière : de nombreuses réunions, beaucoup d'informations, peu de « publicité » des réflexions vers l'extérieur, beaucoup d'énergie investie et peu de bénéfices directs pour les travailleurs.

A la suite de cette expérience, l'idée d'organiser des interventions à partir de situations concrètes vécues par les participants a émergé. La préoccupation était de s'organiser selon des objectifs clairs, un nombre de rencontres définies à l'avance et la production de synthèses thématiques.

La méthode d'analyse en groupe nous est apparue tout à fait adaptée pour répondre à ces objectifs, tout en évitant les difficultés précédemment rencontrées. Les autres membres de la FdSS-FdSSB se sont montrés intéressés et l'intervision a été ouverte à l'ensemble des membres.

Pour le choix de la thématique, chaque centre a procédé à une sélection de thèmes. Une première intervention a eu lieu en novembre 2009 sur la thématique « Travail social et santé mentale ». Une deuxième a eu lieu en mars 2010, autour des « Limites du travail social individuel ». Une troisième a eu lieu en novembre 2010, sur le thème « Le travail social de coordination ». Une quatrième intervention a eu lieu en septembre 2011 sur le thème « Travail social et interculturalité ».

Pour l'intervision dont il est ici question sur la thématique « Conflit et travail social », nous avons décidé d'ouvrir les inscriptions aux membres de la concertation aide alimentaire, également concerné par la problématique.

Au cours des trois journées d'intervision, nous aurons l'occasion d'explorer des questions telles que : « Quelle position prendre quand un usager adopte une attitude inadéquate : irrespectueuse, agressive, voire violente ? », « Comment éviter l'escalade de la violence ? », « Comment prévenir l'apparition du conflit ? », « Où se situent les limites du travail social ? », etc.

### 3. LA MÉTHODOLOGIE : LA MÉTHODE D'ANALYSE EN GROUPE

---

Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M., Franssen A., *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, 2005.

Il s'agit d'une méthode rigoureuse et originale qui table sur la participation effective d'une quinzaine d'acteurs de terrain concernés par une problématique dans l'analyse de cette dernière. Le matériau d'analyse est apporté par les participants eux-mêmes qui proposent le récit d'une expérience significative et concrète à l'analyse collective. Il est important de souligner aussi le caractère formateur de la méthode proposée, par la participation à cette analyse collective de situations et par les échanges qu'elle implique.

Il est demandé aux participants d'apporter un cas concret qui, selon eux :

- a trait à la question posée,
- est représentatif d'enjeux relatifs à cette question,
- est révélateur d'impasses, de difficultés, d'interrogations professionnelles ou, à l'inverse, de satisfactions et réussites exemplaires,
- et qu'il leur semble opportun de proposer à l'analyse collective.

L'analyse collective s'organise de la façon suivante :

#### ***1<sup>ère</sup> étape : Le choix d'un récit significatif***

##### *1. Les propositions de récits significatifs*

Chacun des participants présente brièvement le récit concret d'une situation dans laquelle il a été directement impliqué comme acteur et qui lui pose question. Le récit doit être le plus factuel possible (présentation des faits et des questions posées) et être échelonné dans le temps (afin d'avoir une vision précise de son déroulement). Autrement dit, il s'agit de raconter de la manière la plus « plate » et neutre possible l'histoire d'un cas.

##### *2. Le choix argumenté de deux récits retenus par les participants*

Parmi l'ensemble de récits présentés, les participants en choisissent collectivement deux qui leur paraissent significatifs au regard de la problématique analysée. Ce choix s'opère collectivement, sur base des argumentations de chacun (y compris le chercheur).



## **2<sup>de</sup> étape : Le récit**

### *1. Présentation du récit*

Le narrateur effectue une présentation factuelle la plus complète possible du récit dans lequel il a été impliqué.

### *2. Les enjeux vus par le narrateur*

Le narrateur souligne de son point de vue les enjeux que soulève la situation qu'il a présentée.

### *3. Questions d'informations*

Les participants peuvent compléter leur information par des questions d'éclaircissement relatives au récit présenté. Il s'agit de questions strictement informatives. Il convient d'éviter les premières interprétations qui feront l'objet de la phase suivante.

## **3<sup>ème</sup> étape : Les interprétations**

### *1. Les interprétations de chacun (strictement au regard du récit présenté) : 1<sup>er</sup> tour de table*

Un premier tour de table permet à chacun des participants (y compris le chercheur) d'exprimer les enjeux qu'il perçoit dans la situation présentée, la façon dont il comprend et explique la situation telle qu'elle a été présentée.

A cette étape, il est important d'éviter les jugements normatifs, ainsi que les interprétations et positionnements au regard des autres interprétations proposées par les participants. Il s'agit strictement d'émettre des interprétations au regard de la situation décrite à travers le récit.

### *2. Les réactions du narrateur*

Au terme de ce premier tour de table, le narrateur a l'opportunité de compléter et d'enrichir sa propre perception des enjeux soulevés par son récit.

### *3. Les interprétations de chacun (élargies) : 2<sup>d</sup> tour de table*

Un second tour de table permet à chacun des participants (y compris le chercheur) de compléter ses interprétations du récit présenté, tout en ayant cette fois la possibilité de réagir aussi aux différentes interprétations émises par les autres participants.

### *4. Les réactions du narrateur*

Au terme de ce second tour de table, le narrateur a l'opportunité de réagir, compléter et enrichir les interprétations émises.

## **4<sup>ème</sup> étape : L'analyse**

### *1. Convergences et divergences interprétatives*

Au terme de la 3<sup>ème</sup> étape, le chercheur retranscrit la substance des débats qui auront été enregistrés. Sur ce matériel, il effectue un travail d'analyse et organise les différentes interprétations avancées par les participants en pointant les convergences et les divergences.

Le chercheur présente ce travail aux participants auxquels il est demandé :

- de voir s'ils reconnaissent l'essentiel de ce qu'ils ont dit au cours des étapes préalables et si l'on n'a pas dénaturé leurs propos ;
- de se mettre d'accord sur une formulation conjointe des convergences et divergences interprétatives. Il ne s'agit donc pas de déterminer « la bonne interprétation », mais de se mettre d'accord y compris sur l'existence de désaccords.

## *2. Problématiques discutées*

Sur base de la présentation des convergences et divergences, les participants (y compris le chercheur) sont invités à déterminer les questions-clefs qui émergent et à formuler de façon plus élaborée des thématiques à prendre en considération.

Les étapes 3 et 4 permettent, tout en s'accrochant à la situation analysée, d'ouvrir la réflexion à d'autres expériences et d'autres situations semblables ou différentes vécues par les uns et les autres. De cette façon, le champ des questions s'élargit progressivement.

Puis on réplique la même démarche (étapes 2, 3 et 4) pour l'analyse du second récit.

## ***5<sup>ème</sup> étape : Perspectives pratiques et évaluation***

### *1. Perspectives pratiques*

Les participants prennent un temps de réflexion et s'interrogent sur les perspectives pratiques qui se dégagent à la suite des échanges. Ensuite, le groupe prend un temps d'échange sur les propositions de chacun.

Les chercheurs/animateurs ont pour objectif de renvoyer aux participants un reflet structuré et lisible de leurs propositions.

### *2. Évaluation*

Pour clôturer l'intervision, les chercheurs proposent au groupe un temps d'évaluation : sur la méthode, sur les chercheurs/animateurs et les interactions animateurs et participants.

## 4. LES RÉCITS EN BREF

---

### 4.1. *Dispute devant la TV*

Je suis éducatrice en maison d'accueil pour femmes. Un jour, une dispute éclate entre deux femmes devant la TV, parce que l'une d'elles, Isabelle, se met devant l'écran, empêchant les autres de voir. Les autres femmes interviennent. Isabelle quitte le salon TV et va dans une autre pièce, via la cuisine, où elle ennuie une jeune fille parce qu'elle estime qu'elle mobilise l'ordinateur depuis trop longtemps. Ensuite, elle vient dans mon bureau pour m'expliquer la situation. On retourne ensemble vers le salon TV. Pour la première fois, j'ai dû élever la voix en disant que je ne voulais pas entendre ce qu'elle avait à me dire.

Enjeu : le conflit a lieu sur plusieurs lieux à la fois ce qui le rend difficile à gérer.

### 4.2. *Le cousin*

Je suis assistant social dans un service social au sein duquel je partage mon temps entre la permanence et l'accueil. Pour l'accueil du matin (tartines et café), on a un règlement à faire respecter. Un jeune est passé deux fois sans devoir s'inscrire, ce qui est déjà une exception. Le troisième jour, je lui demande qui il est, quel âge il a... Là, son cousin s'énerve en disant que de toute façon ils s'en vont. Ils reviennent pour me dire que les deux jours précédents, on l'avait laissé passer sans rien demander. Il pense qu'on fait du favoritisme et il s'approche fort de moi. L'agent d'accueil s'interpose. Il veut se battre avec l'agent d'accueil, il tient des propos racistes. On lui dit qu'on va se battre dehors pour qu'il quitte les locaux. Une fois qu'il a passé la porte, on ferme la porte et on la cale.

Enjeu : travail d'équipe, respect du règlement, ma réaction et celle de l'agent d'accueil, racisme et intégrité physique des travailleurs.

### 4.3. *La grue*

Je suis assistante sociale. Je fais surtout du travail social individuel avec les migrants et j'ai beaucoup de dossiers de regroupement familial. Je suis en contact régulier depuis 2005 avec une famille guinéenne. Le père de famille vient souvent me voir pour des problèmes de logement, de papiers, familiaux... Souvent, je me dis qu'il faut que je mette un terme à la relation, que ça suffit, que j'ai d'autres personnes à recevoir, que je devrais peut-être l'orienter vers d'autres services. Le 31 décembre, je reçois un coup de téléphone de la police qui me dit que le père de famille menace de se suicider : il est monté sur une grue et demande à me parler. J'ai été sur place, il est descendu de la grue. Je ne réalisais pas que j'avais autant d'importance pour lui. Il continue à venir me voir régulièrement. Il me raconte tout.

Enjeu : jusqu'où dois-je aller ?

### 4.4. *La frite*

Je suis éducatrice dans un centre d'accueil pour femmes. Une fille – Rachel – doit faire cuire des frites (tournante des repas) mais elle n'en a pas envie. Elle râle depuis le matin. Donc finalement,

je m'en charge. On se met à table et Rachel met une mauvaise ambiance. Une des résidentes veut ouvrir la porte pour aérer ; Rachel se met en colère. Elles ont failli se battre, je me suis interposée.

Enjeu : c'était quitte ou double, on le sentait : soit Rachel y allait, soit elle se retenait. Elle s'est retenue.

## 5. LE PREMIER RÉCIT : « MENACE A L'ARME BLANCHE »

---

Voici le récit qui a remporté le plus de votes de la part des participants.

### 5.1. *Le récit*

Je travaille dans un service d'accueil de première ligne pour personnes précarisées SDF. Du lundi au vendredi, on organise un accueil petit-déjeuner de 9h à 11h. Le petit-déjeuner est servi jusqu'à 10h. Les conditions pour pouvoir accéder à cet accueil sont les suivantes : accepter l'inscription (donner son identité réelle ou un autre nom)<sup>2</sup>, s'engager à respecter le ROI affiché dans l'entrée (règles de base de la vie en groupe), signer un document reprenant ces règles. Les personnes reçoivent une carte avec un numéro. Elles reçoivent aussi un ticket qu'elles échangent contre trois tranches de pain et café/thé/cacao à volonté.

L'accueil petit-déjeuner est encadré par un agent d'accueil (Article 60), deux jours/semaine par ma collègue et tous les jours par moi-même. Il y a aussi de nombreux bénévoles.

La scène que je vais vous raconter se déroule un jour où nous sommes trois travailleurs et les bénévoles.

Le monsieur en question est toxicomane et séropositif. Il vient entre 9h et 9h30, prend son ticket et se dirige vers la salle. Il ne va pas déjeuner directement, il prend un café et s'endort sur la table (il est probablement sous influence). Il se réveille à 10h15 et va réclamer son petit-déjeuner. On lui explique que ce n'est plus possible parce qu'il a dépassé l'heure. Il s'énerve, lance sa tasse de café, insulte tout le monde, tient des propos racistes envers l'accueillant... On décide de le mettre dehors. Il menace les travailleurs sociaux, les bénévoles et l'agent d'accueil de les lamer. Le risque n'est plus dans l'ici et maintenant mais quand les travailleurs et bénévoles quitteront le centre... C'est aussi une difficulté à gérer.

Nous en parlons en réunion d'équipe ainsi qu'avec un spécialiste des risques et du cadre. Nous décidons de le sanctionner pendant 15 jours.

Quand il se représente, on l'informe de la sanction. Il insiste pour pouvoir entrer. L'agent d'accueil lui explique que ce n'est pas possible. Le monsieur finit par repartir. Cinq minutes plus tard, il revient en dissimulant un couteau dans sa poche. Il sait qu'on a vu le couteau et il dit à l'agent d'accueil : « Maintenant tu vas me donner mon ticket ! ». Moment de flottement en équipe, on se regarde tous les trois. L'assistante sociale décide finalement d'appeler la police.

---

<sup>2</sup> La carte nominative est imposée par la direction pour le recueil statistique.

Avec un public fragilisé et déstructuré, on n'ose pas prendre de risques. Du coup, le monsieur est parti. Il a été interpellé par la police plus loin dans la rue.

Enjeux : jusqu'où se porter garant des règles quand on est face à un danger ? Que faire quand la peur prend le dessus ?<sup>3</sup>

## **5.2. Le contexte de travail**

### *5.2.1. L'équipe*

L'équipe est composée d'un éducateur, d'un AS, d'un agent d'accueil (généralement engagé pour 18 mois, Article 60 doté d'une petite formation d'agent d'accueil de 2/3 mois, donnée par le CPAS), une septantaine de bénévoles.

Il n'y a pas de directeur mais une coordinatrice qui gère surtout les questions administratives (salaires, congés, formations...)

Notre hiérarchie, c'est le CA. Ses membres n'ont pas un profil de travailleur social : un rentier, un chef d'entreprise, un curé, des pensionnés... On a appris à ne rien attendre d'eux. On réfléchit par deux fois avant de leur demander quelque chose. Pour la sécurité, ils sont très centrés sur l'accueil. On a par exemple demandé une caméra quand la porte a lâché. La réponse est que cela va tuer la notion d'accueil. C'est comme pour les exclusions à vie. L'autre jour, la police nous a dit : « Qu'est-ce que vous voulez, vous les excluez parce qu'ils vous menacent et puis vous les acceptez ». Mais le CA y tient.

### *5.2.2. Fonctionnement*

Les bénévoles ne sont pas intégrés dans les réunions d'équipe mais pour qu'ils ne soient pas en porte-à-faux par rapport à nous, nous prenons des décisions avec eux et ils doivent donc faire appliquer la règle.

Qu'est ce que le contrat de réintégration ? Le contrat de réintégration, c'est un document-type que les usagers doivent signer après une exclusion. Ce document stipule les conditions de réintégration (la médication peut être une condition de réintégration). On discute chaque fois en équipe pour adapter le contenu du document au mieux. Ce n'est pas évident de savoir quel temps d'exclusion on donne pour tel ou tel acte....

### *5.2.3. Les mesures prises*

Avant on ouvrait même quand l'agent d'accueil était absent. Maintenant, on a obtenu du CA des critères d'ouverture. Ils voulaient parfois qu'un bénévole remplace l'agent d'accueil. Nous avons refusé parce qu'une mentalité de bénévole n'est pas la même que celle d'un travailleur social et en plus, ils sont majoritairement âgés.

---

<sup>3</sup> Depuis cet incident, il y a une porte qu'on peut verrouiller de l'intérieur mais il y a peu, un homme de 40 kg a foncé dedans et l'a défoncée. Ce n'est pas rassurant.

Suite à cet incident, une supervision avec un psy a été mise en place durant 5 séances. La supervision était payée par l'assurance (Cesi – médecine du travail – choc post-traumatique). C'est avec lui qu'on a mis en place la question du respect des sanctions, parce qu'avant on faisait des exceptions. La supervision c'est un soutien mais aussi un peu un sparadrap. Le problème c'est que là où l'on a besoin de soutien c'est sur le terrain, pas un mois après...

La double casquette (aspect social et faire respecter la sanction) n'était pas évidente pour le TS. La supervision nous a éclairés sur ce point. On a décidé qu'il y aurait toujours deux personnes à l'accueil : l'agent d'accueil qui représente la règle et travailleur social pour l'aspect social. Ce n'est pas toujours facile pour l'agent d'accueil, qui est lui-même dans une situation précaire, d'exclure des personnes qui ont faim.

## 6. L'ESPACE DES POINTS DE VUE

---

### 6.1. *Qu'est-ce qui génère de l'agressivité ?*

Les participants s'accordent pour dire que l'agressivité est en augmentation. Les usagers adoptent une attitude revendicative en termes de « j'ai droit à... ». Leur attitude est qualifiée d'irrespectueuse et va parfois jusqu'à la menace physique.

Autour des causes de l'augmentation de l'agressivité, deux points de vue s'opposent. Certains participants avancent que le contexte global – économique et juridique – est de plus en plus contraignant pour les usagers. La pression qu'ils vivent au quotidien engendre l'agressivité. D'autres avancent que c'est le contexte de permissivité trop importante – le laisser-faire notamment au travers de l'éducation – qui entraîne les débordements.

Que l'on interprète l'agressivité du côté d'un contexte trop contraignant ou trop permissif, les participants s'accordent pour dire que cela produit dans tous les cas des personnes très déstructurées. Cela signifie que les usagers n'ont plus le sens des normes et du respect. Ils n'ont plus le sens des règles à la fois formelles (règles légales, ROI...) mais aussi plus informelles (les règles de relations sociales par exemple). Ils n'ont plus le sens des « normes » au sens de « normalité ». Certains d'entre eux par exemple, ne poursuivent plus l'objectif de trouver un logement or cela fait partie des normes de la société.

Plusieurs éléments viennent exacerber cette agressivité :

- Le fait de vivre dans la rue, milieu violent : pour survivre, il faut pouvoir être agressif et violent.
- Tout ce qui a trait à l'alimentation exacerbe l'agressivité :
  - o Réveil du « cannibale » qui est en nous
  - o Psychanalytique : rapport à la mère – position maternante qui maintient dans l'assistance
- Enjeux plus culturels : revendications concernant le halal et autres.
- On favorise le maintien dans le milieu de vie des cas psychiatriques et les psy leur conseillent de venir dans nos associations. On a peu trop peu de contact avec le milieu psy pour travailler ensemble.

## **6.2. Quel cadre offrir ?**

Offrir un cadre sécurisé et sécurisant pour les usagers, les travailleurs, les bénévoles et l'agent d'accueil est absolument nécessaire en termes organisationnels (pour mieux organiser le travail social) mais aussi pour pouvoir travailler dans la confiance, dans la bienveillance. Tous les participants semblent s'accorder pour dire que c'est indispensable pour proposer un service de qualité aux usagers.

Sur la forme que ce cadre doit prendre, la convergence n'est pas absolue. Deux pôles se dégagent. D'un côté, on trouve les partisans d'un cadre strict, ceux-là mêmes qui parlaient d'un climat de laisser-faire et d'une trop grande permissivité. De l'autre, on trouve les partisans d'un cadre qui s'adapte aux usagers, prôné par ceux qui parlaient de lourdes contraintes pesant sur les usagers.

C'est évidemment entre ces deux pôles que l'on essaye de chercher la solution optimale. Cependant, on observe que lorsque l'on est touché émotionnellement (par exemple quand on a eu peur), on a tendance à radicaliser ses positions. On voit une réelle difficulté à trouver un entre-deux entre l'anarchie totale et la tolérance zéro et une tendance à s'approcher des extrêmes.

Quels sont les arguments portés par les partisans du cadre strict ?

- Nécessaire pour ne pas tomber dans l'anarchie et le chaos :
  - o Se doter de règles claires mais surtout être intransigeant, même par rapport à des petites choses. Si on lâche un peu, le risque est que cela déborde et que plus rien ne soit maîtrisable.
- Mission du travail social – objectif éducatif : un cadre strict pour aider les usagers à se restructurer.
- Permet au travailleur social de se sentir mieux sur le long terme et donc lui permet d'offrir une meilleure aide.
- Permet de garantir une égalité de traitement pour tous les usagers : sans exception, ils sont tous logés à la même enseigne.

Quels sont les arguments portés par les partisans du cadre souple ?

- Réduire les conditions d'accès permet d'offrir un accueil inconditionnel.
- Accepter que les usagers transigent avec les règles permet d'aménager des soupapes de sécurité.
- Permet l'apaisement des tensions que pourrait générer un cadre strict : un cadre souple est plus sécurisant.
- Permet de créer des marges pour individualiser l'accueil et d'adapter le cadre aux problématiques des usagers.

## **6.3. Egalité ou équité ?**

Finalement, la question centrale qui se dégage est : faut-il garantir l'égalité en traitant tout le monde de la même manière ou individualiser l'accueil ? La règle doit-elle être la même pour tous ou doit-elle être adaptée à la situation de chacun ?

#### Les arguments en faveur de l'égalité :

- Il est plus facile de s'en tenir à une règle unique pour tous que de commencer à négocier individuellement le cadre avec chacun, on n'a pas le temps.
- Si on commence à dialoguer, on entrouvre une porte, ce qui laisse croire aux usagers qu'on est susceptible de changer d'avis. On leur donne de faux espoirs, c'est encore pire.
- Il faut éviter l'arbitraire : pourquoi faudrait-il offrir un traitement de faveur aux plus difficiles ?
- Adapter les règles et le cadre aux situations individuelles est un comportement maternant qui rime avec « maintien dans l'assistance ». C'est contraire à la visée principale du travail social à savoir tendre vers l'autonomie des personnes.
- Dans un contexte collectif, lorsqu'on adapte les règles et le cadre aux situations individuelles, il faut pouvoir composer avec le regard des autres usagers et pouvoir se justifier. Jusqu'où aller dans la justification ? Qu'en est-il alors du secret professionnel ? Pour éviter questions, mécontentements, justifications... il est plus facile et efficace de traiter tout le monde à la même enseigne.
- Individualiser le travail social, c'est notre idéal mais ce n'est pas gérable.
- Les usagers ne sont pas en mesure de comprendre les traitements de faveur, ils sont trop centrés sur eux-mêmes et leurs problèmes.
- L'exception c'est la facilité.
- La question à se poser c'est : « à quoi ai-je envie de perdre mon temps ou d'apporter du temps ? »

#### Les arguments en faveur de l'équité :

- C'est intéressant de pouvoir jouer avec le cadre, parce que cela permet de construire une relation de confiance avec l'utilisateur et cela permet d'amorcer un travail social positif et productif avec l'utilisateur.
- Tout le monde n'est pas égal. Il faut tenir compte des situations de chacun, c'est injuste de les traiter de la même manière.
  - o Il y a des situations, notamment face à des problèmes de santé mentale, où il faut adapter les règles, le cadre...
    - Sur cette question, reste la capacité d'identification d'un problème de santé mentale/psychiatrique. Certains estiment qu'il est facile de distinguer ce qui ressort de la santé mentale et de la « simple » agressivité... D'autres trouvent cela plus complexe.
- Il faut placer les usagers comme acteurs de leur situation et les considérer comme capables de compréhension et de négociation.
- Il faut rester attentif à ne pas enfermer tout le monde (ne plus faire d'exception) au nom de la sécurité.
- Ce qui nous différencie du robot, c'est notre capacité à dialoguer.

#### **6.4. Maîtrise versus impuissance**

Les travailleurs sociaux ont tendance à vouloir maîtriser le cadre, les règles, les sanctions. En quête perpétuelle de solutions, ils tendent généralement à être les plus efficaces possible. C'est



une lourde responsabilité que de vouloir être garant d'une part de « l'ordre » et d'autre part d'un travail social efficace qui induit :

- de la tension ;
- de l'épuisement ;
- de la peur de ne pas pouvoir tout maîtriser.

Ils ont dès lors besoin de soutien. Ce qui les aide, c'est avant tout le travail collectif. Ils sont en permanence en recherche de cohérence avec les collègues, pour mieux travailler ensemble mais aussi vis-à-vis des usagers. Cette attitude leur donne la force d'être créatifs, persévérants, opiniâtres, d'essayer de trouver des solutions, de s'engager professionnellement et personnellement... Mais l'effet pervers est que cela donne le sentiment de pouvoir tout maîtriser, de pouvoir boucher tous les trous. Là où il y a une réelle ambivalence, c'est que les travailleurs savent qu'ils ne peuvent pas tout maîtriser mais que cela ne les empêche pas d'essayer de coller des rustines. De l'extérieur, ils renvoient l'image – aux usagers tout comme à leur hiérarchie – qu'ils maîtrisent tout. L'effet sur les usagers est qu'ils vont revendiquer toujours plus. Du côté de la hiérarchie – CA, pouvoirs subsidiaires... – ils vont se dire qu'ils se débrouillent et qu'ils n'ont dès lors pas réellement besoin d'aide, de soutien.

Ne faudrait-il pas de temps en temps lâcher sur un certain nombre de choses pour faire reconnaître l'impuissance ?

### **6.5. Temps de parole**

Les participants affirment que le dialogue est en soi un outil de travail. Mais peut-on dialoguer sur tout, avec tout le monde, à n'importe quel moment et dans n'importe quel lieu ?

Les participants s'accordent sur le fait que ce n'est effectivement pas toujours possible. D'une part parce que le travailleur n'a pas toujours le temps. D'autre part parce que ce n'est pas toujours le bon moment (par exemple quand la personne est sous influence...) Mais également parce que l'urgence est parfois telle (par exemple quand on est menacé avec un couteau) qu'on n'est pas en état de dialoguer, la priorité étant de se protéger.

Les moments les plus adéquats pour prendre ce temps de parole serait à l'accueil ou lors de la première rencontre. Si un temps est prévu pour transmettre le règlement, il n'est pas inutile d'explicitier la règle et même le sens de celle-ci.

Au moment de la crise, les participants s'accordent pour dire que ce n'est pas le moment. Si on commence à dialoguer et expliquer, cela donne le sentiment à l'utilisateur que tout est négociable, alors que ce n'est pas le cas. Du coup, cela génère encore plus de violence. De plus, cela peut donner l'impression que l'on se justifie parce que l'on culpabilise. Cependant, d'autres participants disent qu'il est indispensable de dialoguer autour de la sanction donc soit juste après la crise, soit au terme de la sanction, lors de la signature d'un nouveau contrat par exemple.

Tous les lieux ne sont probablement pas propices au dialogue. Ne faudrait-il pas cadrer le dialogue dans l'espace du bureau où l'on est face à face plutôt qu'entre deux portes, dans le couloir ou même devant les autres ?

## **6.6. L'inconfort**

On demande aux travailleurs sociaux de porter une double, voire triple casquette : celle de la fonction sociale en dispensant de l'aide, un peu celle du policier en faisant respecter le règlement mais aussi celle du juge en prenant la sanction et en s'assurant qu'elle est appliquée...

Mais est-ce une posture d'office schizophrénique ou le travailleur social est-il par essence toujours un peu aidant, contrôlant et jugeant ?

Si l'on considère cette triple casquette comme schizophrénique, c'est très inconfortable. Cela pose la question de la motivation au travail : peut-on encore avoir du plaisir au travail quand la dimension de contrôle déborde sur la dimension d'aide ? C'est aussi la façon dont les usagers perçoivent le travailleur social : à ses côtés ? Au-dessus ? Est-ce quelqu'un qui apporte de l'aide ou un emmerdeur qui vient rappeler le règlement ?

L'autre possibilité est de se dire qu'il est possible de porter les trois casquettes en même temps et que cela ne nous met pas dans une posture schizophrénique. En d'autres termes, que cela fait partie du boulot. Dans cette posture, on peut même se dire que la transgression n'est pas ce qui empêche le travail social mais qu'elle offre une occasion de faire du travail social. Le dialogue devient plus qu'une arme, un outil pour réconcilier ces trois casquettes.

## **6.7. Quels aménagements apporter ?**

- Faire appel à un tiers symbolique : on dit que c'est le CA qui prend la décision, mais en fait c'est nous qui prenons la décision.
- Mettre un sas de sécurité (« La porte c'est mon cadre » confie un participant) :
  - o Les chercheurs soulignent que de manière transversale, au cours des intervisions, ils observent une tendance à vouloir ajouter des sas d'accueil.
- Appeler la police :
  - o Problème du délai : ils n'arrivent bien souvent pas tout de suite, minimum 20 minutes après l'appel.
  - o Problème des remontrances : quand ils se font interpellés mais relâchés, ils reviennent encore plus énervés.

Finalement les dispositifs de sécurité ont-ils une utilité réelle ou symbolique ?

Dans le cas des sas de sécurité (caméra, parlophone...), l'utilité est réelle lorsque l'on se trouve dans les locaux. Cela permet d'ailleurs de garantir une distance, un espace personnel entre soi et l'utilisateur. Cependant, à l'extérieur des locaux, la crainte reste présente, voire plus grande, si l'on croise des usagers que l'on a exclus. Enfin, même si les usagers montrent patte blanche pour pouvoir entrer, une fois qu'ils sont à l'intérieur, cela ne permet pas de tout maîtriser, il y a une série d'impondérables.

La fonction est symbolique, dans le sens où le fait qu'il y ait plusieurs portes à passer leur rappelle qu'on n'entre pas là n'importe comment, qu'on est dans un cadre. Cela renforce aussi le sentiment de sécurité des travailleurs sociaux.

Par rapport à la police, l'efficacité réelle semble très limitée vu le délai d'attente. Au niveau symbolique cependant, elle est bien présente. Un des travailleurs témoigne qu'il « suffit que l'un d'entre nous aille dans le bureau (lorsqu'il y a un conflit ou un débordement) pour que les usagers pensent qu'on est en train d'appeler la police et cela suffit à les faire partir ».

A propos des aménagements, les travailleurs échangent sur la manière dont le CA va réagir à ces propositions. Sachant d'emblée que ce ne sont pas des professionnels du secteur et qu'ils ont une vision idyllique inconditionnelle de l'accueil. Le sas de sécurité va, semble-t-il, à l'encontre de leur vision de l'accueil. D'autres propositions pourraient leur être faites : réduire le nombre d'usagers, faire payer le petit-déjeuner, arrêter la distribution de tartines...

### **6.8. L'après-crise**

Comment continuer après un évènement comme celui-là ?

Est-ce que la peur et l'augmentation du contrôle qui en découle ne vient pas diminuer le plaisir du travail social ? Ne serait-on pas, après un évènement comme celui-là, dans une méfiance généralisée, ce qui semble problématique quand on sait que la base du travail social est le rapport de confiance ?

Il faut beaucoup d'énergie et de ressources pour dépasser une telle crise. L'impact est tel qu'un seul élément peut venir démolir tout le travail positif que l'on fait. Comment retrouver du plaisir et de la confiance ? Dans le récit qui nous occupe, on réalise que le narrateur parvient à garder une vision positive de son travail notamment au travers des activités collectives et la solidarité dans l'équipe. Les supervisions ont été utiles mais insuffisantes.

### **6.9. Discussion**

Les participants précisent et partagent leur expérience. Une participante avance qu'elle est stricte avec les stricts et souple avec les souples. En d'autres termes, gentille avec les gentils, méchante avec les méchants, résume un participant.

Mais à bien y réfléchir, les choses semblent plus complexes. Un participant avance qu'il se montre plus souple lorsqu'il entrevoit qu'un travail social est possible.

Le contexte du travail collectif n'est évidemment pas le même que le contexte des permanences individuelles. Si certains aménagements sont envisageables en individuel, les usagers ne seraient pas toujours à même de comprendre les exceptions faites pour les uns et les autres. Dans le cadre du collectif, ils sont tellement pris dans leur individualité et leurs difficultés qu'ils ne savent pas prendre distance.

Autour de la sanction, les travailleurs expriment un réel besoin d'échanger. Les questions sont nombreuses et principalement autour du type de sanction, de la difficulté d'être juste, équitable et proportionné mais également de la méthode. Qui décide de quelle sanction, comment, qui la transmet à l'utilisateur, comment se prémunir de réactions violentes, comment apaiser les éventuels débordements... ?

Les échanges entre travailleurs font état d'usagers difficiles, revendicatifs, prêts à se bagarrer pour n'importe quelle raison. Le risque, affirme un participant, c'est qu'on devienne nous-mêmes violents parce qu'on emmagasine beaucoup.

## 7. LE DEUXIÈME RÉCIT : « LE GITAN »

---

### 7.1. *Le récit*

Je suis psychologue mais je fais un travail d'assistante sociale. Je travaille dans un service social qui accueille de nombreuses personnes étrangères non européennes. Les personnes viennent à notre permanence pour trois raisons principales : le regroupement familial, la régularisation du séjour sur le territoire (asile et régularisation) et le retour volontaire (nous sommes partenaires du service de retour volontaire de l'OIM). Le service est multilingue. Je suis d'origine serbe et je reçois des personnes dans cette langue.

Le monsieur arrive à 8h30. Le dispatching (organisé par les AS) se charge d'inscrire les usagers chez tel ou tel AS. Je l'ai inscrit chez moi parce que je parle serbe et qu'il est amené par un de mes clients. Le client qui l'envoie – et l'accompagne ce jour-là – est également gitan et, contrairement aux autres gitans, est très coopératif : père de 11 enfants, il fait ce que je lui dis de faire, vient aux rendez-vous... Il m'amène donc un ami à lui en en disant que je suis géniale...

Cet ami a épuisé toutes les procédures – asile et autres – et me demande de lui trouver une solution. Je lui explique que je ne peux rien faire. Je lui dis aussi qu'il peut aller dans n'importe quelle association, on ne l'aidera pas. La seule chose que je peux faire c'est l'aider à retourner en Serbie. Quand je lui propose cette ultime « solution », il se met très en colère. Il n'est pas content. Je lui dis qu'il fait ce qu'il veut, s'il n'est pas content, il va voir ailleurs. Quand il a vu que cela n'avait absolument pas d'impact sur moi, il est sorti de mon bureau et a fait entendre sa colère dans la salle d'attente. Du coup, la colère est montée en moi mais je ne suis pas parvenue pas à la sortir. Il a aussi dit que j'étais une sale Serbe et qu'il voulait que tous les enfants de Belgique meurent...

Dans les jours qui suivent, je ressens une énorme colère. Je ne parviens pas à la gérer, je la garde en moi et je l'accumule. Je n'ai pas envie de la faire payer par les autres clients mais j'ai du mal à travailler. J'ai envie de sortir ma mitraillette. Je ne culpabilise pas de ne pas avoir pu aider. C'est plutôt : « de quel droit, pour qui tu te prends, qu'est-ce que tu fous ici en Belgique si c'est pour nous insulter ? » Il faut savoir que j'avais déjà eu une colère quelques jours auparavant. Une famille de gitans de cinq enfants, que je n'avais pas pu recaser avant sa sortie du centre, m'avait traitée de grosse vache. Je ne suis pas là pour être insultée, je ne suis pas payée pour ça... « Pour qui tu te prends ? », en fait...

Deux jours plus tard, le « gentil » Serbe revient pour s'excuser du comportement de son ami. Il est dépité par l'accident de Sierre (accident d'autocar ayant entraîné la mort de nombreux enfants belges), il croit que c'est le mauvais sort de l'autre gitan. Je passe du temps à le rassurer. Après cet évènement, je l'ai vu de moins en moins.

Enjeu : ce qui me prend beaucoup d'énergie, c'est qu'à la fois je gère la salle d'attente et les permanences dans mon bureau.

## **7.2. Le contexte de travail**

Le coordinateur demande régulièrement aux assistants sociaux combien de personnes ils ont reçues en permanence. Cette attitude engendre une certaine pression à la productivité.

C'est la même personne qui fait le dispatching, la permanence sociale et reçoit tout les coups de téléphone. Il n'y a pas plus de dossiers aujourd'hui qu'auparavant mais ils prennent de plus en plus de temps parce qu'ils sont plus complexes, le cadre plus restrictif...

## **8. L'ESPACE DES POINTS DE VUE**

---

### **8.1. La colère du côté des usagers**

En ce qui concerne la colère des usagers, les participants amènent différentes interprétations :

- Les usagers ont de bonnes raisons de se mettre en colère (« la société est violente envers moi, pourquoi je ne pourrais pas l'être ? ») ;
- Leurs espoirs ont été déçus, peut-être leurs attentes étaient-elles démesurées :
  - o Idéalisation du travail de l'AS ;
  - o Recommandé par d'autres usagers contents ;
  - o Mauvaise orientation<sup>4</sup> ;
  - o La personne est dans un déni face à sa situation.
- Dure réalité :
  - o Les situations sont de plus en plus dures ;
  - o La réglementation est de plus en plus restrictive ;
  - o Il y a peu, voire pas de solutions.
- Miroir impossible, l'AS les met en face du réel.
- Situation actuelle révoltante.
- Leur histoire (on ne sait pas ce qui s'est passé avant).

### **8.2. La résonance du côté des AS**

#### **8.2.1. Audible versus inacceptable**

Si les participants s'accordent sur le fait que les usagers ont de bonnes raisons d'être en colère et que leur bureau doit rester un espace de liberté, c'est l'expression de cette colère, de ces émotions qui est problématique.

L'expression de la colère est acceptable si l'utilisateur reste respectueux vis-à-vis de l'AS et éventuellement s'il reste reconnaissant de son travail. La colère doit être ciblée sur la situation et/ou la réglementation belge et non sur l'AS lui-même (« elle peut s'exprimer chez moi mais pas contre moi »). Un participant explique d'ailleurs qu'il oriente les usagers vers des lieux de militance pour qu'ils expriment leur colère.

---

<sup>4</sup> Quand l'OE nous envoie les gens en disant que chez nous, ils trouveront des solutions, il y a beaucoup plus de tensions.

L'expression de la colère est inacceptable si l'utilisateur manque de respect à l'AS et ne le reconnaît pas dans son travail. Si la colère est ciblée sur l'AS, la population belge et/ou l'association, elle est difficile à accueillir. Les AS trouvent particulièrement insupportable que les usagers se montrent exigeants et se comportent comme s'ils avaient « tous les droits ». Et enfin, quand l'expression de la colère vient pourrir l'atmosphère, elle est inacceptable. Dans ces cas-là, il y a directement une rupture de communication.

Le gentil, c'est celui qui respecte la personne en face de lui, même quand il est en colère, même s'il doute de ses capacités. Le pas gentil, il est agressif. On peut être fâché, en colère mais pas agressif.

### 8.2.2. *Inaudible pourquoi ?*

Pourquoi les assistants sociaux se mettent-ils en colère ?

Penchons-nous d'abord sur les missions et rôles des AS. Notons que ce qui nourrit la colère des AS est bien souvent en lien avec les rôles et missions qu'ils/elles se donnent.

- L'empathie par la compréhension et la proximité :
  - >< Le sentiment d'instrumentalisation de la proximité (par exemple avec la langue) ;
  - >< Le chantage affectif.
  
- Proposer des solutions mais en adéquation avec un principe de réalité :
  - >< Le sentiment d'impuissance lié au fait ne pas pouvoir proposer de solutions :
    - « Donner des réponses concrètes c'est très valorisant » ;
    - « Ca ne me dérange pas d'avoir une image de stricte ou chiant, peu importe. Du moment que je parviens à obtenir quelque chose de concret, à manger, à boire... J'ai la conscience tranquille ».
  
- Souci de justice, de justesse, d'égalité et d'équité :
  - >< De quel droit les usagers expriment-ils des exigences ?
  - >< Le fait qu'il y ait des gentils et des méchants pourrait impliquer des traitements différenciés (« Pourquoi devrait-on offrir plus à ceux qui ouvrent plus grande leur gueule/aux plus dérangeants ? »)
  
- Volonté d'offrir un cadre apaisé et serein :
  - >< « Pourrisseurs d'atmosphère qui déconstruisent le cadre qu'on a mis du temps à construire ».

Le déni de reconnaissance face à leur métier, l'incompréhension par rapport au contexte de travail difficile et enfin l'accumulation de travail rend la colère des usagers encore plus douloureuse pour les AS.

### 8.2.3. *Quelle attitude adopter face à l'utilisateur?*

L'AS doit-il exprimer ses émotions ou rester impassible et neutre ? Comment apaiser la colère des usagers ?

- Il est important d'exprimer ses émotions mais elles ne doivent pas s'exprimer dans l'agressivité... à ne pas confondre ;
- Parfois exprimer qu'on n'est pas d'accord/fâchée a un impact positif, témoignent certains ;
- Rester calme ;
- La relation apaisée c'est un idéal mais avant tout il faut tendre vers le cadre ;
- Réaffirmer les limites du travail social : « Je ne fais pas ce que je veux mais ce que je peux »
  - o Exige un effort d'explication : exprimer le champ des possibles et impossibles et inviter les usagers à peser le pour et le contre.
- Creuser avec l'utilisateur les raisons de son agressivité :
  - o Voir dans son histoire, sa situation et faire preuve de compréhension (≠ de justification) ;
  - o Peut-être pas au moment de la crise mais à un moment postposé → il faut que l'attitude de la personne soit modifiée, qu'elle ait présenté des excuses...
  - o La colère peut être exploitée pour construire quelque chose. N'y a-t-il pas justement une amorce pour le travail social quand les personnes se montrent agressives ?
- Post poser l'entretien quand l'utilisateur est en crise :
  - o Prendre acte que le travail est impossible.
- Déplacer l'agressivité en excluant l'utilisateur :
  - o Les participants soulignent qu'il n'est pas certain que cela apaise réellement le travailleur ;
  - o Même si la personne est exclue et qu'on ne la revoit plus, on utilisera ce qui s'est passé pour soi-même et les autres.
- Passer relais vers une autre association ou un collègue :
  - o Certains pensent que c'est une bonne piste, d'autres pensent qu'il ne faut pas céder à des exigences inacceptables.
- Déplacer l'objet colère de l'utilisateur en :
  - o Relativisant l'attaque personnelle par la recontextualisation ;
  - o Faisant appel à un tiers symbolique (hiérarchie) ;
  - o Déplaçant l'énergie accumulée :
    - Rester actif ;



- L'appui des réunions d'équipe et des supervisions éventuelles ;
- Trouver un équilibre dans la vie privée pour sortir des tensions (sport...)

#### 8.2.4. *Quelle attitude adopter face à sa propre colère ?*

C'est important de l'exprimer pour :

- Eviter d'accumuler et de faire sortir la colère vis-à-vis du mauvais objet, c'est-à-dire les autres usagers, les collègues ou même dans sa vie privée ;
- Ne pas somatiser ;
- Renvoyer qu'on n'est pas d'accord, ce n'est pas tout rejeter pour autant.

## 9. PERSPECTIVES PRATIQUES

---

### 9.1. *De manière transversale*

- Se respecter ;
- Etre au bon endroit et au bon moment ;
- Tenter de continuer à faire du travail individualisé même si cela semble être un idéal ;
- Avoir les moyens humains et matériels ;
- Travailler dans de bonnes conditions ;
- Se rappeler que nous sommes humains : s'offrir des temps de pauses, des w-e, des vacances.

### 9.2. *Avant la colère*

- Ne pas se faire envahir dans le tourbillon en prenant toutes les personnes qui se présentent à la permanence/apprendre à dire non ;
- Changer et diversifier les tâches pour se relaxer (ranger les dossiers, apporter un dossier chez une collègue...) / ne pas faire uniquement de la permanence en face à face « à la chaîne » ;
- Ne pas être dans l'urgence ;
- Ne pas crâner, c'est-à-dire « assurer » même quand ça ne va pas /Accepter, cerner les limites de l'intervention et les faire transparente ;
- Expliquer la règle, le contexte, le boulot et ses limites ;
- Prendre du plaisir pour ne pas finir à bout ;
- Scinder et clarifier les rôles de chacun dans l'équipe, pour que tout le monde fasse pas tout ;

- Poser un cadre strict – éviter l’exception ;
- Travailler au cas par cas – cadre souple ou rigide ;
- La tolérance et la bienveillance : oui mais pas à n’importe quel prix. Il faut avant tout du respect mutuel ;
- Respecter ses limites personnelles et ne pas se stresser à cause de la productivité ;
- Avoir une meilleure gestion du téléphone ;
- Réfléchir au cadre pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

### **9.3. Pendant la crise**

- Etre conscient de son ressenti, de celui de l’autre et travailler avec cela ;
- Individualiser le travail en fonction de l’autonomie de l’usager ;
- Appliquer les techniques de la communication non violente ;
- Garder à l’esprit, au moment du conflit, que c’est moi l’AS et lui l’usager. Cela aide à rester calme et professionnel ;
- Avertir, sanctionner, exclure et si récidive, envisager l’exclusion définitive ;
- Garder une copie dans son bureau des différents tableaux présentés ce matin (cf. supra) ;
- Se donner le temps et l’espace pour aborder le problème après la crise et non pendant ;
- Creuser les raisons de l’agressivité.

### **9.4. Après la crise**

- Se remettre en question, pas seulement au niveau intellectuel (compétences, stratégies, trouver l’information...) mais aussi émotionnel/affectif (ce que cela fait résonner en moi, quel a été mon rôle dans le conflit...) ;
- Expliquer la sanction ;
- Se donner le temps et l’espace pour aborder le problème après la crise/ Revenir sur le moment de la crise/ Creuser les raisons de l’agressivité ;
- Chercher du soutien à l’extérieur : équipe, direction, formation, supervision, intervision...
- Faire plus de formations comme celle-ci, faire régulièrement « l’entretien » (comme une voiture) ;
- Reclarifier la demande avec l’usager tout en refixant les objectifs du suivi ;
- Garder l’objectivité, la bienveillance, se décaler de l’émotionnel ;

- Se décentrer – mettre son ego de côté (possible surtout si je reçois de la reconnaissance par ailleurs, ce qui me permet de ne pas aller la chercher chez l'utilisateur) ;
- S'autoriser à être autre chose qu'un robot (traiter tout le monde de manière tout à fait égale) même si c'est ce que les usagers revendiquent ;
- Rester objectif : ce ne sont pas tous les usagers qui posent problème.

### **9.5. Conclusion**

On a beaucoup parlé d'issues, de portes... Cela fait penser à la différence que l'on fait dans le théâtre entre la tragédie et drame. Dans la tragédie, il n'y a pas de portes, pas d'issues possibles. Généralement la tragédie se termine mal, elle dégénère dans la folie. Dans le drame, il y a des portes possibles, qui se ferment et s'ouvrent. Restons attentifs, en l'absence d'issue pour les gens, de ne pas mettre trop de portes à sens unique. Si les portes sont nécessaires pour faire sortir les gens, exclure, se protéger, soyons attentifs à laisser des portes ouvertes, à laisser des perspectives possibles. La fin d'un drame, c'est toujours la possibilité d'une perspective qui s'ouvre.

## **10. ÉVALUATION**

---

### **10.1. Rencontre**

- Riche et rassurant de rencontrer chez des collègues des sentiments que je ressens (« je suis normal »).
- Pendant la pause de midi, on a pu se rencontrer.
- Cela fait du bien de sortir de son équipe.

### **10.2. La méthode**

- Bien aimé le côté concret, le fait de partir de situations vécues par nous mais surtout par d'autres institutions. Finalement, chaque situation nous concerne.
- On a été attentifs, tout au long du processus, à se recentrer sur le bien-être de l'utilisateur.
- La méthode est originale, beau travail de convergences/divergences.
- Les formateurs ont joué le miroir ; ils ont mis des mots sur des choses qu'on a oubliés.
- Hugo pose des questions et fait l'avocat du diable, il est provocant. Il pourrait l'être encore plus car cela fait réfléchir.
- C'est trop court : quand je suis retournée au boulot, même si j'avais plus de travail, j'étais plus détendue.
- Très intensif mais plutôt vécu difficilement par rapport à mon travail :
  - Pourquoi pas une matinée par mois pour retrouver le côté positif de notre travail ?
  - Un ou deux livres de référence.

- Point négatif : pas de recette.

### **10.3. L'analyse**

- Permet de prendre de la distance, de prendre le temps du recul : ne plus être dans le tableau mais regarder le tableau.
- On retrouve dans l'analyse tout ce qu'on a dit mais transformé et analysé.
- Cela reflète aussi les manques de moyens, cela renvoie à l'impuissance.

### **10.4. Pour la suite**

- On est tous parvenus à mettre des mots sur des ressentis positifs, cela donne de la force et de l'énergie pour continuer.
- On va se servir de l'analyse pour notre CA, nos collègues...
- Il faudrait se revoir plus tard, pour voir ce qu'on a fait des perspectives pratiques, comment on les applique.