

RFSS N°281 : "Animer le service social : vers de nouvelles formes d'encadrement ?"



[Présentation du sommaire du numéro 281 de la revue, du résumé du numéro, de l'éditorial ainsi que de l'article de Céline Bartette-Gaillet intitulé « Plaidoyer pour faire conflit dans le travail social : le moment de détermination pour les équipes »](#)

Numéro coordonné par Joran Le Gall avec le soutien de Christophe Anché et d'Isabelle Boisard

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.

Editeur : Association Nationale des Assistants de Service Social

ISSN : 0297-0376

ISBN : 978-2-491063-08-5

Éditorial

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 manoeuvre 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 manoeuvrer, il s'agit d'aménager les conditions d'exercice du métier d'assistante sociale, de davantage lui « donner vie ».

Christophe Anché, Isabelle Boisard et Joran Le Gall



Sommaire

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

- Éditorial

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
Nathalie Bompays et Loïc Scordia

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

Nabila Mouhoud et Azzouz Houamed

- Retour sur une expérience d'encadrement

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 ?

Roland Janvier

- Des assistantes sociales et non des subordonnées assistées

Danièle Linhart

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

Christophe Anché

TROISIÈME PARTIE : ENCADRER, C'EST DONNER VIE

- Vers un encadrement du troisième type

Didier Bertrand

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

Christophe Anché

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

Céline Bartette-Gaillot

PAROLES D'ASSISTANTES SOCIALES (ASS)

- La médiation artistique : une alternative aux injonctions

Sylvie Kowalczyk

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

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

- Nous avons reçu

- Nous avons lu

- Nous y étions