

## Pour un management réaliste : une approche novatrice développée par la thérapie sociale

Philippe Dachelet

---

**L**e manager doit posséder de nombreuses qualités pour faire face aux défis et impératifs, tant organisationnels, financiers que relationnels, auxquels il est confronté. Il doit être inspirant, bon gestionnaire, stratège, économe, courageux, crédible, visionnaire, visible, solide, sécurisant, valorisant, dynamique, bienveillant et surtout exemplaire. En responsable vertueux, il doit accompagner un personnel quotidiennement confronté à des situations de plus en plus complexes et difficiles : agressivité ou insultes tantôt des patients tantôt des collègues, rentabilité, fatigue, surcharge de travail, etc. Cette succession de facteurs conduit trop souvent les employés à la démotivation, au repli sur soi voire à la dépression, à l'abandon, au changement de service, etc.

Dans un tel contexte, il est plus que jamais nécessaire de permettre des temps de rencontre entre le manager et son équipe. Pourtant, ceux-ci semblent encore parfois difficiles à organiser pour de multiples raisons. Parmi celles-ci, il en est une particulièrement peu identifiée : le groupe. Le simple fait de rassembler des personnes demeure particulièrement difficile car **le groupe est l'espace par excellence qui réveille les peurs** chez chaque participant. Chacun s'y expose au regard de l'autre ou se représente l'autre à sa façon et réagit en conséquence. Le manager,

lui-même, au sein du groupe, est sujet à être traversé par de nombreuses peurs : peur du jugement, peur du conflit, peur de blesser, peur de ne pas être intéressant, peur de la trahison, peur des sarcasmes de certains, peur des regards complices des autres, peur des non-dits, peur des levers de boucliers, peur de ne pas être légitime ou de perdre sa crédibilité, etc.

Traversé par ses peurs, mêmes subtiles, qui l'empêchent vraiment d'être lui-même, le manager demeure souvent démuné. Pour les apaiser ou ne pas perdre la face, il est alors confronté à diverses tentations : 'péter un câble', 'taper du poing sur la table', 'faire bonne figure', relativiser, plaire au plus grand nombre, ne pas aborder les sujets qui fâchent et sauvegarder un climat social acceptable, rechercher un coupable, travailler avec les plus coopératifs et abandonner ceux qui n'en veulent plus ; s'isoler ou se cacher derrière un agenda trop chargé pour éviter les réunions qui dérangent ; organiser la journée festive du personnel. Cette dernière tentation pourrait sembler être LA bonne solution. En effet, théoriquement cette journée réaffirme la fraternité ; elle permet de faire des ponts, de faire du lien. Dans les faits, une telle journée confirme et réaffirme souvent l'unité au sein des clans existants.

### Oser le conflit, manager par le conflit

Devant une telle réalité, comment ne pas céder aux sirènes du confort et du repli sur soi ? Comment encourager et fédérer l'expression des différences autour d'un projet commun ? Comment manager en restant soi-même, motivé, passionné, fidèle à ses valeurs ? Comment encore donner du sens dans un environnement difficile et complexe ?

**En osant le conflit ! En manageant par le conflit !**  
Autrement dit, en encourageant les responsables à développer des espaces de débats contradictoires qui permettent à leur équipe, souvent en panne de sens, de mieux libérer ou réveiller l'expression de leur intelligence, de leur créativité et de leur

motivation. La proposition peut surprendre et interpeller tant le conflit est perçu négativement pourtant, face à toutes ces peurs et violences parfois subtiles, il est le seul qui va permettre de recréer du lien véritable.

Nous n'avons pas été préparés pour accepter, vivre le conflit et en percevoir tout le potentiel. Le conflit nous effraie et les images que nous y associons nous évoquent souvent un danger. Il nous plonge dans certains souvenirs désagréables ou dans des expériences douloureuses. Il s'assimile généralement à une faiblesse ou à un mal-être.

Il est plutôt rare d'entendre un manager dire de son entreprise qu'elle est en bonne santé car le conflit est bien présent au sein de ses unités ; il est plutôt rare qu'une famille parle des conflits qui l'animent comme de quelque chose de normal voire nécessaire à la construction tant des enfants que des parents et de la cohésion familiale. Face à une difficulté, un dirigeant préférera sans doute faire appel à des consultants extérieurs ou organiser un *team-building*, même si cela peut être utile, pour éviter toute confrontation ou mauvaise presse.

Or, il est essentiel de prendre conscience qu'à l'instar des peurs, le conflit fait partie de notre vie quotidienne. Il est inéluctable tant nos différences, nos motivations ou nos intérêts sont divergents. Il peut s'exprimer avec des intensités différentes, allant de l'expression d'un simple désaccord à celle, colérique ou agressive, d'une divergence d'opinion. **Un management réaliste** est un management qui accepte cette réalité et qui lui donne un cadre d'expression.

**Le conflit se révèle être un indicateur essentiel de la vitalité relationnelle**, d'une saine coopération. Quand il est nécessaire, le conflit présente de nombreux avantages dont le principal est certainement de permettre un partage d'informations, souvent inédites et non conventionnelles, qui permettent de mieux comprendre les difficultés des uns et des autres. C'est en partageant ce que l'on pense ou ce que l'on vit vraiment que le conflit nous donne l'occasion d'exister pleinement et de faire

exister les autres. Le conflit nous permet ainsi d'être acteur dans la relation, de sortir de sa solitude ou de ses certitudes. Il permet de mieux s'ouvrir à l'autre et à soi-même dans toute sa complexité et ainsi de gagner confiance en soi. Il demeure un outil puissant pour pouvoir agir sur les événements et les relations. Le conflit nous permet de gagner en responsabilité et en autonomie.

En d'autres termes, **ne pas entrer en conflit, c'est priver l'autre –des solutions réalistes et créatives** à des situations inconfortables ou déstabilisantes. Éviter le conflit, c'est choisir le syndrome de la photocopieuse : toujours plus de violence des non-dits, de replis sur soi, de clans bien ancrés ; toujours plus de routines, de pensées manichéennes (les bons ou les méchants ), d'impasses relationnelles qui conduisent trop souvent au tourbillon de l'impuissance, à la victimisation qui enlise (« c'est pas moi, c'est lui ! ») et à la recherche éperdue de boucs émissaires (« C'est la faute aux collègues, aux dirigeants, aux patients, à la société, au politique », etc.). **Quand il n'y a pas de conflits, c'est souvent un signe que la confiance n'est pas présente.** C'est un signe que nos peurs (du jugement, de l'exclusion, de l'humiliation, ...) se réveillent et cadenassent l'expression libre et pétillante de nos pensées ou de nos sentiments. C'est un signe que nous nous protégeons par la violence de nos masques ou de nos certitudes.

## L'intervention en thérapie sociale

Cependant, il ne suffit pas, pour un manager, de rassembler ses collaborateurs autour d'une table et de les encourager à exprimer leurs désaccords et à parler à cœurs ouverts pour que, d'un seul coup, la confiance et l'harmonie règnent dans le groupe. Les peurs, émotions motrices de la violence, sont trop présentes. Il ne suffit pas non plus, pour lui, d'utiliser des techniques de management ou de communication qui peuvent, certes, être utiles mais qui peuvent aussi le conduire à jouer un « faux-self » et à s'éloigner de qui il est vraiment.

Encourager la coopération, faire groupe, poser un cadre pour que les conflits puissent exister, mieux prévenir les tensions ou faire face aux difficultés de son personnel ne s'improvisent pas. Pour développer un **management réaliste**, la thérapie sociale ( 1 ) peut se révéler une discipline précieuse et novatrice au service du manager. Cette discipline demande à ce dernier la volonté d'un retour sur soi lucide, bienveillant et sans concession. Le manager est ainsi invité à investir **quatre points de vigilance spécifiques** à la thérapie sociale et qui consistent à :

- mieux comprendre et identifier les **mécanismes de la violence** pour mieux l'apaiser, mieux la transformer, mieux se positionner. La violence est omniprésente au sein d'une équipe ; elle est souvent subtile, tantôt tournée vers l'autre tantôt tournée vers soi-même.
- mieux questionner **sa posture, sa légitimité, ses peurs** (véritables alliées, authentiques boussoles intérieures) pour mieux s'incarner, mieux sécuriser et motiver son équipe. Eviter ainsi l'imposture (qui consiste à créer une image idéalisée de soi-même) ou une image dépréciée de soi.
- mieux **clarifier son contrat personnel** (ce que je veux faire ? ce que je peux faire ? comment je vais le faire ?) pour mieux négocier son contrat avec les membres de son équipe ; un contrat qui constitue un préalable nécessaire pour instaurer la confiance et encourager une coopération porteuse de sens. C'est un moment essentiel au cours duquel le manager permet l'expression des peurs et des méfiances de ses collègues pour mieux les apaiser.
- mieux encourager **l'intelligence collective** qui va permettre à l'ensemble de son équipe de s'échanger les véritables informations pour passer à l'action.

Une intervention en thérapie sociale peut consister tantôt à accompagner le manager à mieux questionner ces différentes étapes tantôt à accompagner son équipe à mieux coopérer. Pour ce faire, l'intervenant en thérapie sociale propose de nombreux

exercices tant individuels que collectifs (en binôme, en petits groupes, en grand groupe). Ces exercices qui permettent aux participants de mieux se rencontrer, de mieux gagner en confiance et en sécurité.

L'intervenant encourage ainsi l'expression des difficultés qui demeurent souvent vécues différemment par les acteurs de terrain : certains en minimisent la portée, d'autres en imputent la responsabilité à des auteurs bien définis, d'autres encore se réfugient dans le déni ou abandonne tout combat.

En témoignent les nombreuses problématiques exprimées par le personnel soignant lors d'interventions en thérapie sociale : « Un patient refuse que je le soigne parce que je suis une femme, comment puis-je accepter cela ? » ; « Comment gérer l'agressivité des patients ou des familles qui doivent attendre parfois plus de 4 heures aux urgences ? » ; « Je travaille dans plusieurs blocs opératoires, j'ai l'impression de boucher les trous, j'en ai marre ! » ; « Je suis souvent de garde, il manque de personnel, je travaille dans un stress permanent, j'ai l'impression d'être un robot et tout le monde s'en fout, je pense changer de service ! » ; « La tension dans l'équipe est palpable, on s'engueule devant les patients, on ne se parle plus, on parle avec les mêmes » ; « On doit tout faire : écrire correctement dans les dossiers, soigner, être psychologue, aimable et souriant, comment voulez-vous ? » ; « Mes collègues sont assises à leur bureau, je suis la seule à bosser, combien de temps vais-je encore tenir ? » ; « On se fait engueuler parce qu'on ne va pas assez vite ou on ne fait pas assez bien ! ».

L'intervenant en thérapie sociale accompagne les membres du personnel à identifier et à échanger leurs perceptions face aux difficultés vécues, pour en extraire les véritables divergences d'opinions et les oppositions. C'est à partir de ces contradictions rendues visibles que des informations peuvent être échangées et que la nécessaire complexité de la réalité peut être conscientisée.

L'intervenant en thérapie sociale considère que **le groupe se construit dans le conflit** lorsque ce dernier est nécessaire. Son

objectif est de permettre, par l'exercice du conflit, que chaque participant prenne conscience de ce qu'il fait, qu'il puisse comprendre les visions, les ressentis, les valeurs et les réalités de l'autre, afin de retrouver le goût d'une fraternité commune et un objectif à construire ensemble.

Pour l'intervenant, il s'agit dès lors d'avancer au rythme de chaque participant. En effet, en fonction de leur histoire, de l'environnement ou de leur personnalité, certains prennent mieux conscience de leur responsabilité et d'autres dépassent plus difficilement l'impression d'être victime du système ou d'autres facteurs. L'intervenant progresse ainsi pas à pas en sachant qu'il n'est **ni juge, ni arbitre, ni expert** des problèmes ou des solutions des groupes accompagnés. Il crée les conditions d'une décision collective et concertée du groupe dans son ensemble afin de réaliser ses objectifs. Il n'a pas pour mission de déterminer la direction que doit prendre le groupe et accepte de ne pas avoir les réponses aux questions que celui-ci se pose. Il accompagne la dynamique de chaque groupe particulier en adaptant l'objectif et le cheminement au groupe et à sa réalité et travaille ainsi **“ avec ” le groupe et non pas “ sur ” le groupe.**

L'intervenant en thérapie sociale ne cherche pas à ce que chaque membre du groupe change. Il crée un environnement qui favorise la coopération et qui permette de construire une alternative, une action qui ne sera pas ce que voulaient les uns ou les autres mais bien le fruit d'une intelligence collective à partir de ce qui opposait les protagonistes au départ.

Prendre un temps pour soi est un temps gagné avec les autres. La santé mentale du manager est intimement liée à la santé de son équipe et inversement. Il est urgent de **réinvestir du temps pour le lien**, un lien authentique et sans faux-semblants.

*Mots clés*

Cadre de santé • Management •  
Conflit • Thérapie sociale •  
Équipe

## Philippe Dachelet

Criminologue, intervenant en thérapie sociale, superviseur et facilitateur de diversité ; enseignant à la Haute École Robert Schuman à Libramont et Virton (Belgique)

( 1 ) La thérapie sociale est une discipline qui a été inventée par Charles Rojzman, psychosociologue et thérapeute français, et qui est pratiquée aux quatre coins du monde dans des secteurs aussi variés que les entreprises, les banlieues, les hôpitaux, les écoles, les associations, etc. Elle est centrée principalement sur la dynamique et la **vie émotionnelle** de groupe, l'intelligence collective et l'identification des obstacles conscients ou inconscients, individuels ou collectifs à la coopération. La méthodologie vise à recréer des liens entre des personnes qui doivent vivre et/ou travailler ensemble et qui n'y parviennent pas ou plus en raison d'obstacles psychologiques, sociétaux ou institutionnels. Elle constitue véritablement une nouvelle approche de la **vie démocratique** et d'apprentissage du vivre ensemble.