

L'Agir Méthodologique

Insuffler du sens depuis nos
vulnérabilités

*Pratiques incarnées dans le travail
social*

Christophe Parthoens et Marie-Anne Muyshondt



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Insuffler du sens depuis nos vulnérabilités

Pratiques incarnées dans le travail social

**Christophe PARTHOENS et
Marie-Anne MUYSHONDT**

Collection : *L'Agir Méthodologique*—C.D.G.A.I. 2025

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-150-8

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent, en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur-e-s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *L'Agir Méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur-e-s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

1. Introduction :

d'un parcours à une philosophie du travail social **9**

2. Analyse du contexte :

complexité et fragmentation **13**

3. L'épuisement professionnel :

une problématique systémique **19**

4. La délégation :

fondement d'une dynamique de changement **23**

5. Vers de nouvelles approches :

reconnexion au corps et au vivant **28**

6. Défis contemporains

et perspectives d'évolution **35**

7. Témoignage d'une expérience transformatrice **40**

8. Perspectives :

les horizons du travail social en mouvement **42**

Bibliographie thématique **46**



1. Introduction : d'un parcours à une philosophie du travail social

Mon itinéraire de travailleur social a débuté fin 1999. Au fil des années, j'ai occupé différentes fonctions qui m'ont progressivement amené à développer une certaine compréhension des dynamiques institutionnelles et des enjeux du secteur social. Mais surtout, vingt-cinq années d'immersion m'ont confronté à une question qui traverse tout le livret : comment insuffler un renouveau dans un système social où la technicisation et l'individualisation masquent les multiples dimensions de la condition humaine ?

Mes premières expériences comme éducateur au CPAS de Blegny m'ont fait toucher du doigt le défi fondamental qui traverse notre secteur : la tension entre l'élan participatif des bénéficiaires et les contraintes administratives des institutions. L'écart entre leurs temporalités constitue un défi permanent pour les intervenant·es, positionné·es à l'interface de deux mondes.

Le terrain m'a permis d'observer l'évolution du secteur et différents styles de management – depuis des structures hiérarchiques que je ressens comme rigides, jusqu'à des organisations plus participatives. La création en 2004 d'une structure propre, un service d'Aide en Milieu Ouvert (A.M.O.) nommé Reliance, a constitué un tournant décisif. Au départ composée de trois personnes, l'ASBL s'est progressivement développée, m'offrant l'occasion d'explorer les possibilités d'innovation sociale d'une structure indépendante.

Sans les contraintes d'un cadre institutionnel lourd, j'ai pu déployer des réponses adaptées aux besoins identifiés sur le terrain. Dans un cadre de relative autonomie, des réflexions ont émergé : comment co-construire, avec les personnes concernées, des pratiques qui reconnaissent à la fois leurs besoins singuliers et les enjeux collectifs de justice sociale ? Comment transformer nos institutions pour qu'elles deviennent des lieux de reconnaissance mutuelle et de soin, au-delà de la gestion des problèmes sociaux ?

La pandémie a marqué un tournant significatif, révélant l'ampleur des défis auxquels nous sommes confronté·es, notamment la dégradation inquiétante de la santé mentale des jeunes.

Un enjeu s'est alors imposé avec urgence : comment cultiver collectivement les ressources éthiques et politiques qui préservent les travailleuses et travailleurs de l'épuisement et nourrissent leur engagement ?

Des pratiques alternatives aux fondements philosophiques

Au-delà des logiques administratives qui fragmentent la vie humaine en «problèmes à gérer», nous avons progressivement développé des espaces où les souffrances invisibles trouvent reconnaissance et expression. La reconnexion à la nature, le travail de rue, l'hébergement des jeunes en errance, les ateliers de réparation de vélo, de meubles ou d'objets : autant de pratiques nées non d'une théorie préalable, mais d'une écoute attentive du terrain. Elles illustrent comment un travail social ancré dans l'éthique du care (Tronto, 2009 ; Pelluchon, 2018) est non seulement possible, mais nécessaire – un travail du lien qui valorise conjointement les dimensions matérielles, relationnelles et symboliques de l'existence.

Nos expériences concrètes m'ont conduit à explorer certains fondements philosophiques qui éclairent notre démarche. Hannah Arendt (2002 [1958]) distinguait l'action – ce qui change véritablement le monde – du simple travail de reproduction. Notre pratique s'inscrit dans sa filiation : penser le travail social non comme une série de tâches à accomplir, mais comme un espace d'action collective où chacun·e peut exercer sa capacité d'initiative. Paul Ricœur (1990), de son côté, a montré comment l'identité se construit dans le récit partagé et la reconnaissance mutuelle – une perspective qui éclaire nos pratiques d'accompagnement, où il s'agit moins d'appliquer des protocoles que de co-construire des histoires de vie nouvelles.

Notre approche valorise également le toucher et le faire manuel : proposer des ateliers où l'on répare des objets abîmés, où l'on redonne vie avec ses mains à un vélo en panne, constituent des gestes profondément salutaires. Dans un monde professionnel de plus en plus médiatisé par les écrans et les procédures administratives, réhabiliter la présence incarnée constitue un acte de résistance significatif. Une résistance qui ne se limite

pas à une posture critique mais s'incarne dans des propositions alternatives concrètes.

Le texte proposé explore particulièrement le pouvoir transformateur du partage des responsabilités, non comme technique managériale, mais comme véritable philosophie de considération mutuelle qui redonne aux personnes concernées leur capacité d'agir. L'approche fait écho aux recherches contemporaines sur la co-construction des savoirs et le croisement des expertises.

La prise de recul critique constitue ainsi un pilier central de notre démarche : au-delà des compétences techniques et des méthodologies d'intervention, c'est notre capacité à questionner constamment nos pratiques, à les mettre en perspective et à en explorer le sens qui garantit la qualité et la pertinence de notre action. La réflexivité s'enrichit considérablement lorsqu'elle est partagée, à travers des espaces collectifs d'analyse des pratiques et d'élaboration théorique.

À qui s'adresse le livret ?

Le travail réflexif, impulsé, réalisé et co-écrit avec Marie-Anne Muyschondt (C.D.G.A.I.), s'inscrit dans une philosophie de recherche-action où l'expérience vécue devient source de connaissances partagées et levier de transformation collective.

Il s'adresse aux équipes en quête de sens dans un système qui technicise leurs pratiques, aux directions d'associations confrontées aux tensions entre exigences institutionnelles et besoins réels des personnes, aux étudiantes et étudiants désirant inscrire leur action dans une vision optimiste, et plus largement à chaque citoyenne et citoyen convaincu·e que le changement social peut se construire notamment dans les espaces informels, par des pratiques qui reconnaissent notre vulnérabilité commune comme source d'une nouvelle solidarité.



2. Analyse du contexte : complexité et fragmentation

Une multiplicité de structures

Les organisations évoluent constamment, transformées par les personnes qui les animent. Selon ma perception, les structures de taille réduite développent souvent une flexibilité s'adaptant aux réalités du terrain et aux besoins évolutifs des personnes. Cette souplesse leur permet des ajustements fins, même si elle s'accompagne fréquemment d'une fragilité en termes de ressources et de pérennité – certaines parvenant néanmoins à stabiliser leur modèle dans le temps. Les structures publiques opèrent selon des logiques différentes : leurs cadres formalisés limitent l'autonomie décisionnelle des travailleur·euses et peuvent entraver l'établissement de liens directs avec le terrain, même si des initiatives locales tentent parfois de réduire cette distance.

Le paysage des services sociaux se caractérise par une complexité considérable qui me semble confiner, parfois, à la désorganisation structurelle. Malgré des années d'activité dans la même région, les missions et projets de nombreuses structures partenaires demeurent difficiles à cerner avec précision, créant un ensemble institutionnel opaque pour les bénéficiaires comme pour les professionnel·les.

Une telle opacité n'est pas accidentelle. Michel Chauvière (2010) parle de « chalandisation » du social : les services se multiplient comme des boutiques sur un marché, mais sans cohérence d'ensemble. Robert Castel (1995) et François Dubet (2002) ont analysé comment cette compartimentation reflète un changement plus profond – le passage d'institutions qui prenaient en charge globalement les personnes à des services qui gèrent des « problèmes » découpés administrativement. Ce qui se perd dans ce découpage, c'est précisément la dimension humaine : les personnes ne vivent pas leur vie en cases séparées.

Le paysage organisationnel fragmenté peine à répondre de manière cohérente aux besoins complexes des populations en difficulté. Les personnes naviguent entre des structures aux temporalités et aux logiques distinctes, complémentaires mais souvent cloisonnées.

L'enjeu devient alors : comment construire des passerelles entre ces modèles ? Comment permettre aux organisations de cultiver simultanément ancrage local et stabilité institutionnelle, capacité d'innovation et continuité de l'action ? Quelles formes de collaboration permettraient de dépasser leurs limites respectives ?

Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité que les problématiques sociales évoluent rapidement, nécessitant, selon moi, des réponses sur-mesure et innovantes que la structuration actuelle peine parfois à développer. Les défis contemporains – précarisation et paupérisation croissantes, mutations des liens familiaux, impact des technologies numériques, enjeux écologiques – appellent des approches qui transcendent les compartimentages.

Une fragmentation des compétences politiques

Le morcellement institutionnel fait écho aux subdivisions des compétences ministérielles. Un tel cloisonnement produit un paradoxe. D'un côté, des intersections de mandats peuvent produire des redondances sur le terrain. De l'autre, la division administrative peut empêcher une coordination réelle des interventions demeurant parallèles.

Par exemple, un suivi individuel effectué par un·e professionnel·le de C.P.M.S.¹ (financé par le Ministère de l'Enseignement) peut présenter des similitudes significatives avec celui proposé par un·e intervenant·e d'A.M.O. (financé par le Ministère de l'Aide à la Jeunesse). Ces services, bien que proches dans leurs pratiques, fonctionnent plutôt séparément qu'en complémentarité, générant souvent de la confusion pour les usager·ères et difficultés de coordination pour les équipes de terrain.

1 « Les CPMS (Centres psycho-médico-sociaux) ont pour objectif de favoriser l'épanouissement de l'élève dans sa scolarité, sa vie personnelle et sociale. Ils veillent aussi au bien-être et au suivi médical des élèves. Les CPMS sont des services publics gratuits. » (<https://www.wbe.be/soutien/centres-psycho-medi-co-sociaux-cpms/>)

La logique, qui préside à cette organisation cloisonnée, entre en tension avec la multiplicité dimensionnelle des réalités vécues par les personnes accompagnées, dont les difficultés traversent plusieurs domaines. Une famille confrontée à la précarité peut simultanément rencontrer des problèmes de logement, d'accès aux soins, de mobilité, de scolarité, d'insertion professionnelle – dimensions relevant d'instances distinctes qui communiquent peu entre elles.

Le résultat est un système m'apparaissant à la fois redondant et discontinu : les usager·ères répètent leur histoire dans chaque service tout en subissant des ruptures dans leur prise en charge, tandis que les équipes consacrent un temps croissant à tenter de coordonner des interventions que le cadre institutionnel tend à maintenir séparées.

Les défis actuels pour les professionnel·les

Les travailleur·ses débutant dans le secteur doivent naviguer dans la multiplicité institutionnelle tout en s'acculturant à leur propre structure, avec son histoire et ses procédures spécifiques. Cette double adaptation constitue un défi considérable, particulièrement dans un contexte où les problématiques rencontrées se complexifient.

Depuis 2020, les difficultés sociales se sont intensifiées, avec une détérioration marquée de la santé mentale des jeunes et une précarisation accrue des familles. Les intervenant·es doivent désormais faire face à des situations où les dimensions à accompagner s'accumulent et s'entremêlent, rendant leur appréhension et leur résolution plus complexes.

Parallèlement, la numérisation croissante des procédures administratives, si elle visait initialement à faciliter le travail, a paradoxalement contribué à déshumaniser les interactions. Les travailleur·euses sociaux·ales se retrouvent de plus en plus confiné·es à des tâches administratives réalisées devant un écran, au détriment du temps consacré aux relations humaines qui constituent pourtant le cœur même de leur métier.

L'évolution technologique modifie profondément le rapport au temps et à l'espace. L'instantanéité des communications numériques crée une pression constante, une attente d'immédiateté à laquelle les processus d'accompagnement



– qui s’inscrivent nécessairement dans des temporalités plus longues – peuvent difficilement répondre. Cette compression temporelle, que nous analyserons plus en détail, engendre une course permanente contre la montre. Dans le travail social, elle crée un paradoxe cruel : plus nous allons vite, moins nous rencontrons vraiment les personnes que nous sommes censé·es accompagner. Les espaces virtuels de travail, s’ils offrent certains avantages en termes de flexibilité et d’accessibilité, ne peuvent remplacer la richesse des échanges en présence, particulièrement essentiels dans un métier de relation.

De tels enjeux soulèvent des questions cruciales : comment préparer les futur·es professionnel·les à naviguer dans cet environnement complexe et changeant ? Comment leur permettre de développer à la fois les compétences, les ressources personnelles nécessaires, mais aussi le gouvernail éthique, conjointement indispensables face à ces défis ?

Les manques dans le système d’« aide »

En acquérant une vision globale du paysage institutionnel, nous identifions, dans notre quotidien, des lacunes dans l’offre de services : qu’il s’agisse de l’absence de structures spécialisées dans certaines régions ou de domaines d’intervention négligés, la saturation des services existants constitue également un problème majeur. À Liège, par exemple, un·e enfant victime d’abus sexuels peut attendre jusqu’à sept mois avant d’être reçu·e par un service spécifique, faute de personnel suffisant. Ces situations dramatiques illustrent les conséquences concrètes des déficits structurels du système.

Les délais d’attente ne constituent pas uniquement un inconvénient administratif : ils ont des répercussions profondes sur le vécu des personnes concernées. L’attente prolongée peut aggraver les difficultés initiales, générer des sentiments d’abandon ou de désespoir, et finalement compromettre l’efficacité même de l’intervention lorsqu’elle pourra enfin avoir lieu. Dans certains cas, comme celui des enfants victimes de maltraitance, les faire patienter peut par ailleurs représenter un risque vital concret.

L'accessibilité des services constitue un autre pilier essentiel à considérer. Au-delà de la simple présence géographique des structures, c'est leur capacité à rejoindre effectivement les publics les plus vulnérables qui doit être interrogée. Les horaires d'ouverture, les modalités d'accueil, les critères d'admission, le langage utilisé, les représentations véhiculées sont autant de facteurs pouvant faciliter ou au contraire entraver l'accès aux services pour certaines populations. Au-delà des manques quantitatifs, des lacunes qualitatives apparaissent donc également dans l'offre de services.

Certaines approches, favorisant le lien et la co-crédation de relations de confiance avec les demandeur·ses d'aide, peinent à trouver leur place dans un paysage institutionnel dominé par des modèles d'intervention traditionnels. Les pratiques mobilisant la nature, les animaux, les dimensions artistiques ou corporelles, par exemple, restent souvent marginales malgré leur potentiel transformateur aujourd'hui avéré.

Ces dysfonctionnements structurels pèsent lourdement sur les professionnel·les qui tentent quotidiennement de faire lien, malgré la fragmentation du système.

3. L'épuisement professionnel : une problématique systémique

L'épuisement professionnel frappe le secteur de l'Aide à la jeunesse de manière préoccupante. Comprendre ce processus nécessite d'analyser une dynamique sociétale plus large : l'accélération sociale.

L'accélération sociale et ses conséquences

Selon le sociologue Hartmut Rosa (2010), notre société contemporaine se caractérise par une « accélération sociale » affectant trois dimensions majeures : l'innovation technique, le changement social et le rythme de vie. Ce cadre d'analyse permet d'identifier les facteurs structurels contraignant les intervenant·es à adapter constamment leurs pratiques, afin de répondre aux problématiques évolutives de leurs publics. La compression temporelle engendre une pression constante, un sentiment de « toujours courir après le temps » qui peut progressivement épuiser les ressources psychiques et émotionnelles.

Concrètement, cette dynamique se manifeste par la multiplication des tâches à accomplir dans un temps qui, lui, reste constant. Les intervenant·es doivent simultanément accueillir les personnes, évaluer leurs besoins, élaborer des projets d'accompagnement, mettre en œuvre des interventions, coordonner les actions avec d'autres services, documenter leur travail, participer à des réunions, se former en continu – autant d'activités qui nécessitent des temporalités et des dispositions différentes, parfois contradictoires. Les périodes de confinement et de reprise ont accentué cette saturation, bouleversant profondément les modalités d'intervention. Les équipes de la coordination sociale de mon territoire expriment une frustration croissante face à l'envahissement des tâches administratives et procédurales qui détournent de l'essence même du métier : l'accompagnement humain.

Un tel bouleversement a transformé la nature même d'un métier traditionnellement fondé sur la relation directe, générant un sentiment d'aliénation chez nombre de professionnel·les et altérant les conditions décisionnelles.

La prise de décision en contexte d'incertitude

Les intervenant·es des secteurs éducatif, culturel et social font face quotidiennement à des arbitrages délicats. L'accumulation des facteurs de précarité complique le choix des priorités et des méthodes d'intervention. L'incertitude propre à toute relation humaine se double désormais de l'instabilité croissante de l'environnement social, alourdissant la charge cognitive et émotionnelle.

À la différence d'autres métiers où les réalisations sont tangibles et mesurables, l'accompagnement social s'inscrit dans des processus non-linéaires et imprévisibles. Les effets d'une intervention se révèlent sur des temporalités étendues et restent rarement quantifiables. Cette part d'incertitude participe à la richesse des intermédiations proposées, mais peut aussi fragiliser le bien-être des professionnel·les. L'absence de résultats immédiats nourrit parfois une impression de flou et d'inefficacité, sapant progressivement motivation et persévérance.

Chaque arbitrage engage la responsabilité des intervenant·es et de leur équipe, pris·es entre attentes des mineurs et des familles, impératifs éthiques, normes professionnelles, contraintes institutionnelles et budgétaires, cadres légaux... Ces tensions multiples suscitent doutes et questionnements, parfois même une remise en cause profonde du sens du travail accompli.

Le développement du sentiment d'impuissance

Accélération sociale, complexification des situations, incertitude décisionnelle : la combinaison de ces facteurs alimente un sentiment d'impuissance chez de nombreux·ses intervenant·es. L'écart grandissant entre les ressources disponibles et l'ampleur des besoins aggrave encore la situation.

Le secteur se trouve pris dans un engrenage délétère : plus les situations sont complexes, plus elles exigent de temps pour un accompagnement adéquat, réduisant ainsi la capacité d'accueil.

Les personnes en attente d'aide voient alors leurs difficultés s'aggraver faute de prise en charge rapide.

Cette spirale peut mener à l'épuisement professionnel, caractérisé par une fatigue chronique, une déshumanisation des relations et l'effondrement du sentiment d'accomplissement. Christina Maslach et Michael Leiter (2011) ont identifié ces trois dimensions – épuisement émotionnel, dépersonnalisation, perte d'accomplissement – dès les années 1980. Mais comme le soulignent Christophe Dejours (2015) et Yves Clot (2015), le burn-out n'est pas une défaillance individuelle : il révèle avant tout un problème d'organisation du travail. Quand on perd le sens de ce qu'on fait, quand on ne peut plus faire du « bon travail », le corps finit par lâcher.

Ma propre expérience d'une maladie cardiaque m'a révélé des mécanismes psychosociologiques qui maintiennent l'intervenant-e dans une posture d'hyperactivité, malgré les signaux d'alarme corporels. J'y reviendrai plus en détail au chapitre 7, mais cette épreuve m'a notamment fait comprendre comment la culture professionnelle du secteur social, souvent marquée par des valeurs d'engagement et de don de soi, rend difficile la reconnaissance et le respect de ses propres limites. La crainte du jugement et l'attachement à une image de compétence permanente maintiennent cette dynamique d'épuisement.

Des stratégies individuelles et collectives face à l'épuisement

Cette épreuve physique m'a également fait prendre conscience que face aux défis structurels, diverses stratégies peuvent être mobilisées, tant sur le plan personnel que collectif.

Individuellement, la conscience de soi, l'identification de ses propres signaux d'alerte, la capacité à nommer ses émotions et à préserver sa santé constituent des ressources essentielles. Des pratiques corporelles et de reconnexion à la nature, que nous explorerons au chapitre 5, se sont révélées particulièrement précieuses pour maintenir un équilibre dans les contextes éprouvants. La tenue d'un journal personnel ces deux dernières années m'a également aidé.

Sur le plan relationnel, l'instauration de lieux de parole authentique, où difficultés et doutes s'expriment sans jugement, représente un facteur de protection majeur. Ces espaces

permettent de partager le poids émotionnel de situations vécues tout en élaborant de nouvelles compréhensions et stratégies d'intervention, atténuant ainsi l'isolement.

Pascale Molinier (2008) et Mireille Cifali (2019) ont toutes deux montré que les métiers de la relation exigent que les organisations prennent soin des professionnel·les. Ce n'est pas du luxe ou de la complaisance, mais une nécessité éthique. Reconnaître sa propre vulnérabilité, c'est aussi se donner les moyens de continuer à accompagner celle des autres.

Concrètement, au niveau organisationnel, cela implique d'agir sur plusieurs dimensions : l'aménagement des lieux de travail, la gestion temporelle, la clarification des rôles et responsabilités, la mise en place de dispositifs de supervision et d'analyse des pratiques, la valorisation des compétences et l'engagement des intervenant·es. La confiance accordée, comme nous l'explorerons ultérieurement, représente un levier puissant pour prévenir l'usure en favorisant autonomie et créativité.

Devant l'ampleur systémique du phénomène, la prévention du burn-out ne peut se limiter à des ajustements individuels ou structurels. Elle exige une réflexion approfondie sur le sens du travail social contemporain et les conditions fondamentales nécessaires à son exercice. L'autonomisation s'impose alors comme un levier essentiel.

4. La délégation : fondement d'une dynamique de changement

La «délégation», lorsqu'elle est conçue comme un processus d'autonomisation – et non d'abandon –, constitue un levier puissant tant dans l'accompagnement social que dans la gouvernance des équipes. Elle repose sur un principe fondamental : reconnaître les compétences de l'autre et lui offrir un espace d'expression et de création.

Ce principe opère sur deux plans distincts mais complémentaires :

- Dans la relation avec les bénéficiaires
- Dans le fonctionnement des équipes elles-mêmes

La délégation comme méthode d'intervention sociale

Un principe connu du travail social

Développer un travail social efficace nécessite une organisation collaborative impliquant véritablement les bénéficiaires. La question centrale devient alors : comment structurer les interactions pour qu'elles soient respectueuses et transformatrices pour toutes les parties prenantes ?

Cadrage théorique

Cette approche s'inspire des travaux de Carl Rogers (2005 [1968]) sur la non-directivité et de ceux d'Helm Stierlin (1979) sur le transfert de pouvoir – la délégation – comme processus interactif. Elle vise à créer un contexte où chaque personne peut développer son potentiel tout en contribuant à un objectif commun.

John Dewey (2018 [1916]), un siècle avant nous, défendait déjà l'idée que l'éducation – et par extension tout accompagnement – est fondamentalement démocratique : on apprend en faisant et en étant en interaction. Parmi d'autres, Chris Argyris et Donald Schön (1974), René Barbier (1999), Alexandre Lhotellier et Yves St-Arnaud (1994) ont prolongé cette démarche en développant la recherche-action : la pratique elle-même produit du savoir ; l'action transforme autant celui qui agit que la situation sur laquelle il agit.

La responsabilisation ne se limite pas à une simple répartition des tâches mais implique un véritable transfert de pouvoir et d'initiative. Elle repose sur une confiance fondamentale dans la capacité de l'autre à prendre des décisions, à faire face aux défis rencontrés et à développer des solutions adaptées. Loin d'être naïve, cette confiance s'accompagne d'un cadre clair qui définit les contours de l'action et garantit la cohérence de l'ensemble.

De l'intervention à l'organisation : un principe transposé

Quand les circonstances forcent l'innovation

Suite aux périodes d'indisponibilité que j'ai connues pour raison de santé, nous avons dû repenser le fonctionnement de notre structure. La situation a exigé un partage de mes prérogatives de directeur au sein de l'équipe. Le principe que nous appliquons depuis longtemps avec les jeunes et les familles allait maintenant s'appliquer à nous-mêmes.

Contre toute attente, cette redistribution du pouvoir, des tâches, des rôles et des fonctions s'est révélée bénéfique à long terme, permettant l'émergence de compétences et de motivations jusque-là insoupçonnées et le renouvellement de la dynamique de groupe.

Le processus n'a pas été linéaire, traversant des moments de doute et d'ajustement. Une étape décisive a été l'aménagement d'un nouveau site, qui a constitué une opportunité de repenser la répartition des missions. La configuration géographique, constituée de deux lieux d'activité bien distincts, l'un semi-rural, l'autre urbain, a encouragé la décentralisation de mes fonctions, permettant l'émergence de nouvelles dynamiques d'équipe et le développement de projets novateurs adaptés aux spécificités locales.

En offrant à chacun·e la possibilité d'explorer de nouvelles attributions, nous avons favorisé le développement des compétences et prévenu la stagnation pouvant conduire à l'épuisement. Je perçois un parallèle significatif entre ce que nous proposons aux jeunes que nous accompagnons – quitter leurs routines, habiter de nouvelles dimensions d'eux-mêmes – et ce que nous explorons dans nos propres pratiques.

Une méthodologie commune

Qu'il s'agisse de confier du pouvoir d'agir aux bénéficiaires ou aux membres d'équipe, la démarche nécessite une approche rigoureuse, porteuse de clarté pour toutes les parties impliquées.

De notre expérience et des cadres théoriques évoqués, plusieurs principes opérationnels peuvent être dégagés :

1. **Définir clairement l'objet de la délégation** : préciser les contours et les objectifs de la mission confiée, par exemple : « Je te délègue la conception et la mise en œuvre du projet de camp «nature» pour les adolescent·es du quartier X, en juillet et août 2025. »
2. **Préciser le public cible** : identifier explicitement et précisément les bénéficiaires concerné·es par le projet confié.
3. **Planifier les modalités de communication** : prévoir des points d'étape réguliers qui maintiennent le lien sans compromettre l'autonomie.
4. **Clarifier les attentes en termes de résultats** : expliciter ce qui est attendu, tout en reconnaissant la part d'incertitude inhérente à tout processus d'innovation.
5. **Définir les modalités d'évaluation** : préciser ensemble comment et quand le projet sera évalué, ainsi que les critères qui seront utilisés.
6. **Allouer un budget adéquat** : garantir les ressources nécessaires à la réalisation du ou des projet(s).
7. **Anticiper les partenariats souhaités** : identifier les collaborations potentielles qui pourraient enrichir le(s) projet(s).

Une philosophie de la considération

Au-delà de la dimension technique, la démarche proposée s'inscrit dans une philosophie de la considération (Pelluchon, 2018). Elle permet à chaque personne concernée de se sentir valorisée dans ses compétences, ses moteurs et sa créativité.

Un aspect crucial du partage du pouvoir consiste à accepter et à valoriser la diversité des approches et des solutions. Déléguer véritablement implique accepter que l'autre puisse faire différemment, emprunter des chemins inattendus, développer des solutions nouvelles et imprévisibles. L'ouverture à l'altérité constitue une richesse essentielle pour l'innovation sociale.

Pour que cette ouverture soit féconde, elle doit s'accompagner d'un dosage subtil. Confier des mandats aux membres de son équipe nécessite une attention particulière à l'équilibre entre autonomie et soutien. Octroyer trop d'autonomie sans soutien suffisant peut générer un sentiment d'abandon, tandis qu'apporter trop de soutien sans laisser d'autonomie peut être perçu comme un contrôle excessif. Trouver le juste équilibre nécessite une sensibilité aux besoins et aux compétences de chaque travailleur·euse ou bénévole, ainsi qu'une capacité d'adaptation en fonction de l'évolution du projet.

Les effets observés

L'analyse de notre processus révèle un effet miroir : le transfert de pouvoir vécu en interne a transformé notre capacité à le mettre en œuvre avec les personnes accompagnées. En expérimentant nous-mêmes cette dynamique, nous avons développé une compréhension plus fine des enjeux et des ressources qu'elle mobilise.

Au-delà de cette meilleure compréhension, l'impact sur le climat de travail s'est avéré significatif. Nous observons une corrélation entre ces pratiques et l'augmentation du plaisir au travail, du désir d'évolution et de la capacité réflexive. Ce constat rejoint les théories qui soulignent l'importance de l'apprentissage continu et du développement des capacités comme facteurs de motivation et d'engagement. En offrant des opportunités d'évolution et d'expression de la créativité, le partage des responsabilités contribue à créer un environnement de travail stimulant où chacun·e peut trouver sa place et développer son potentiel.

L'expérience vécue permet d'affirmer que la confiance accordée n'est pas uniquement un outil d'intervention sociale mais aussi un levier de développement personnel, collectif et institutionnel. En acceptant de partager le pouvoir de direction, de lâcher prise sur certains aspects du travail, les responsables d'association peuvent découvrir une nouvelle façon d'exercer leur rôle, plus centrée sur l'impulsion, la vision stratégique et le soutien aux initiatives des membres de leur équipe.

Cette libération de l'énergie créative a permis l'émergence d'approches nouvelles centrées sur le corps et le vivant.



5. Vers de nouvelles approches : corps, nature et collectif

La réhabilitation du corps dans l'intervention sociale

Héritière du dualisme cartésien, notre culture accorde la primauté aux dimensions cognitives et verbales de l'expérience humaine. Le système éducatif comme les dispositifs d'aide sociale reflètent cette tendance, accordant une place mineure au corps et à ses potentialités. Pourtant, l'expérience montre que sa prise en compte constitue un levier puissant dans l'accompagnement des enfants et des jeunes en difficulté.

À travers des activités comme les balades en nature, la zoothérapie, l'hippothérapie ou les ateliers de psychomotricité relationnelle, les jeunes peuvent expérimenter une reconnexion à leurs sensations et développer une présence plus consciente. Pour celles et ceux qui éprouvent des difficultés à s'exprimer verbalement, le corps devient un médium privilégié qui facilite l'expression des émotions et la construction d'une relation de confiance.

Richard Shusterman (2007) propose le terme de « soma-esthétique » pour désigner l'attention au corps vécu de l'intérieur. Il ne s'agit pas seulement de bouger, mais d'affiner sa conscience proprioceptive, d'habiter pleinement son corps. David Le Breton (2011) a exploré la voix – pas uniquement comme production sonore, mais comme manière d'être présent au monde et aux autres. Nos ateliers confirment régulièrement cette intuition : avant de pouvoir dire quelque chose, il faut déjà pouvoir se sentir exister. Les observations que nous menons montrent que la prise de conscience corporelle favorise souvent une libération de la parole et une amélioration de l'estime de soi.

Cette dimension incarnée concerne aussi les professionnel·les, souvent pris·es dans des dynamiques d'hyperactivité mentale au détriment de l'ancrage physique. L'intégration de pratiques somatiques dans la formation et dans les temps de supervision apparaît comme une piste prometteuse pour prévenir l'épuisement et maintenir la qualité de présence essentielle au travail relationnel.

Une perspective holistique

Mobiliser le corps invite à repenser l'accompagnement dans son ensemble. L'interrelation entre les dimensions physique, émotionnelle et mentale de l'être humain ouvre la voie à des interventions qui mobilisent toutes les ressources de la personne, y compris celles qu'elle a peut-être tendance à négliger.

Cette réhabilitation passe également par une attention renouvelée à l'épaisseur sensible de l'existence. Dans un monde de plus en plus virtuel et désincarné, proposer des expériences qui mobilisent les cinq sens constitue une forme de résistance. Les pratiques sensorielles – contact avec différentes textures naturelles, exploration de saveurs, attention aux sons environnants – offrent des ancrages concrets qui contrebalancent la tendance à l'abstraction des relations numériques et leur fragilité.

La nature comme espace thérapeutique

La déconnexion croissante des jeunes vis-à-vis du monde végétal et animal constitue un phénomène préoccupant. Les activités en extérieur, autrefois courantes, ont progressivement cédé la place aux écrans et aux espaces virtuels, engendrant ce que Richard Louv (2005) a nommé le « déficit de nature ».

François Terrasson (2007) formulait un diagnostic provocant : nous avons peur de la nature. Non pas des grands prédateurs ou des catastrophes naturelles, mais de ce qu'elle représente d'incontrôlable, de sauvage. Inconsciente le plus souvent, la peur nous coupe d'une dimension essentielle de notre humanité. Olivier Hamant (2022), dans une perspective plus écologique, parle de « robustesse du vivant » : le vivant fonctionne non pas par l'efficacité maximale, mais par la redondance, l'adaptation, l'acceptation de l'imperfection. Voilà une leçon précieuse pour le travail social, si souvent obsédé par la performance et la maîtrise.

Une dimension symbolique puissante

Les éléments naturels – l'eau, la terre, le feu, l'air – servent de supports de projection et d'identification puissants qui permettent d'aborder indirectement des questions existentielles fondamentales. L'alternance du jour et de la nuit, les cycles des saisons, les processus de naissance, de croissance, de transformation et de mort offrent des miroirs aux processus psychiques et sociaux que traversent les personnes accompagnées.

Les recherches en éco-psychologie viennent étayer les observations empiriques, démontrant les effets bénéfiques du contact avec les milieux naturels sur la réduction du stress, l'amélioration de l'attention, le développement de l'empathie et le renforcement du sentiment d'appartenance. Loin de n'être qu'un outil parmi d'autres, la reconnexion au vivant répond à un besoin fondamental de l'être humain, trop souvent négligé dans nos sociétés contemporaines.

Vers une citoyenneté écologique

L'accompagnement des enfants et des jeunes vers le dehors s'inscrit également dans une perspective écologique plus large, en leur permettant de percevoir l'interdépendance fondamentale entre le bien-être humain et celui des écosystèmes. En ce sens, l'approche revêt une double fonction : réparatrice d'une part, éducative d'autre part, formant à la citoyenneté écologique, particulièrement essentielle à l'heure des défis environnementaux majeurs auxquels nous faisons face.

Le lien aux animaux : une médiation privilégiée

Parmi les approches novatrices développées, le travail avec les animaux occupe une place particulière. Les expériences de médiation animale, qu'elles impliquent des chiens, des chevaux ou d'autres animaux, révèlent des potentialités remarquables pour l'accompagnement des personnes en difficulté.

Mon travail sur le terrain m'a permis d'observer les effets significatifs de la médiation animale sur la qualité des liens. Dans un contexte sociétal où les modalités d'interaction se transforment profondément, où l'isolement gagne du terrain —

près d'un tiers des habitant-es de la région vivent seul-es — et où les compétences sociales fondamentales semblent s'éroder, elle offre un espace d'apprentissage précieux.

La relation à l'animal présente plusieurs caractéristiques qui en font un médiateur privilégié : la simplicité et la lisibilité des interactions, l'absence de jugement, l'authenticité des réactions, la possibilité d'un contact physique direct et apaisant. L'animal invite également à une présence pleine à l'instant, ancrant la personne dans l'ici et maintenant plutôt que dans les ruminations sur le passé ou les inquiétudes face à l'avenir. Pour des personnes ayant vécu des relations humaines complexes ou douloureuses, cette médiation peut constituer une étape précieuse vers une restauration de la confiance et de la capacité à entrer en lien.

L'animal peut également jouer un rôle de révélateur, mettant en lumière des dynamiques interactionnelles habituellement invisibles. Mes observations systématiques des interactions entre jeunes et animaux, et entre passants lors de sorties avec des animaux, ont mis en évidence comment la présence animale transforme le climat d'échange, ouvrant des possibilités d'interaction nouvelles même entre êtres humains. En ce sens, l'animal joue un rôle de catalyseur social, facilitant des rencontres et des échanges qui ne se produiraient pas spontanément dans d'autres contextes.

Le travail avec les animaux permet également d'aborder la question des émotions de manière concrète et non menaçante. L'animal, par sa présence immédiate et non verbale, invite à être pleinement dans l'instant, condition essentielle pour accéder à ses ressentis. Mes observations montrent que ces médiations facilitent l'émergence d'un registre émotionnel souvent difficile d'accès, particulièrement pour certains publics. Elles offrent un support concret pour développer la conscience affective et le vocabulaire émotionnel, compétences fondamentales pour la construction de liens sociaux harmonieux.

Cette dimension est particulièrement bénéfique dans un contexte socio-culturel où l'expression et la légitimation des émotions restent souvent difficiles, particulièrement pour certains publics (notamment les adolescents garçons) soumis à des injonctions de contrôle émotionnel particulièrement fortes.

Le groupe comme cadre de mise en œuvre

Les reconnections au corps et au vivant que nous venons de décrire trouvent leur pleine puissance lorsqu'elles s'inscrivent dans une dynamique collective. Les sorties en nature, les pratiques corporelles, les ateliers sensoriels se vivent rarement en solitaire : c'est dans le groupe que ces vécus prennent sens et se transforment en apprentissages durables.

La dynamique de groupe

Les limites de l'individualisation

Les activités évoquées – immersions dans la nature, pratiques corporelles, explorations sensorielles – se déploient principalement dans un cadre collectif. La dimension groupale amplifie leurs effets transformateurs, là où la tendance à l'individualisation des parcours et des prises en charge, si elle permet une certaine personnalisation, présente des limites importantes (Vrancken, 2010). L'expérience montre que les approches collectives offrent des potentialités complémentaires essentielles, particulièrement pour les jeunes isolé·es, en souffrance ou confronté·es à des ruptures dans leur parcours de vie.

Apprentissage par les pairs et sentiment d'appartenance

Les activités collectives proposées permettent l'apprentissage par les pairs, les jeunes partageant leurs expériences et leurs stratégies face aux difficultés rencontrées. Dans ce cadre, l'adulte devient garant d'un espace d'échange respectueux où chacun·e peut trouver sa place. L'entraide et l'encouragement mutuel qui s'y développent constituent des facteurs puissants de motivation et de changement. La dynamique groupale ainsi créée génère une énergie particulière, les différences individuelles devenant des ressources communes.

Ces moments collectifs répondent à un besoin fondamental d'appartenance, particulièrement important pour des jeunes dont les liens familiaux ou sociaux sont fragilisés. Ils offrent un contexte sécurisant où apprendre de nouvelles modalités relationnelles devient possible.

Vers une culture de la solidarité

La dimension collective représente également une alternative à l'individualisme et à la compétition qui caractérisent souvent nos sociétés contemporaines. En proposant des pratiques où la coopération, l'entraide et la complémentarité sont valorisées, le travail de groupe contribue à développer une culture de la solidarité et de la responsabilité partagée.

Du collectif au personnel : la métacommunication

Paradoxalement, les expériences de groupe constituent également une porte d'entrée privilégiée vers la conscience de soi et la réflexion personnelle. Ce retournement se réalise particulièrement lorsque des travailleur·euses proposent, après les activités collectives, des moments de métacommunication. Ces temps de prise de distance permettent aux participant·es de se questionner sur ce qu'elles et ils ont vécu et ressenti : Sont-ils fiers de leur participation ? Qu'est-ce qui a été particulièrement porteur pour eux ? Comment ont-ils réagi face à telle situation ou telle émotion ?

En créant cet espace réflexif, l'expérience collective devient un miroir pour chacun·e, révélant des dimensions de soi qui restent souvent invisibles dans l'action. Le groupe agit alors comme un révélateur : les interactions vécues, les émotions partagées, les réussites comme les difficultés rencontrées deviennent autant de matériaux pour un travail d'introspection et de connaissance de soi.

Un équilibre à construire

L'équilibre entre individuel et collectif constitue un défi permanent dans le travail social. Comment transformer les moments du quotidien – apparemment anodins – pour qu'ils nourrissent notre capacité de présence collective plutôt que de reproduire l'isolement contemporain ? La question traverse aussi bien ma pratique professionnelle que mon engagement personnel.

L'articulation entre sphère individuelle et dynamique collective ne se résout pas par des formules toutes faites, mais nécessite une attention constante aux besoins, aux rythmes et aux ressources de chacun·e, ainsi qu'à la qualité des espaces d'interaction proposés.

L'enjeu est de créer des dispositifs suffisamment souples pour accueillir les singularités tout en favorisant l'émergence d'une intelligence collective.

Des espaces-temps transformateurs

Vivre des moments d'immersion dans des environnements naturels révèle un potentiel transformateur significatif. Les jeunes y redécouvrent des formes de relation plus authentiques, libérées des hiérarchies habituelles. Le processus fait écho aux dynamiques de reconstruction décrites par Boris Cyrulnik et Gérard Jorland (2012). Chacun·e y trouve sa place en fonction de ses ressources propres, dans une dynamique qui contraste avec l'individualisme dominant.

Au-delà de leurs vertus récréatives, les sorties en milieu naturel constituent de véritables ateliers sociaux où peuvent s'élaborer de nouveaux schémas relationnels. Elles offrent également des occasions de dépassement de soi et de reconstruction d'une confiance souvent mise à mal dans les contextes institutionnels traditionnels.

Ces approches, aussi prometteuses soient-elles, ne se déploient pas dans un vide. Elles s'inscrivent dans un contexte sociétal marqué par des mutations profondes qui interpellent l'avenir même du travail social : l'omniprésence du numérique, la difficulté à construire du sens dans une société morcellée, la nécessité de préserver la qualité des relations professionnelles. Comment articuler ces pratiques novatrices avec les défis contemporains qui transforment en profondeur notre métier ?

6. Défis contemporains et perspectives d'évolution

Les approches développées dans les chapitres précédents – reconnexion au corps, immersion dans la nature, médiation animale, dynamiques collectives – ouvrent des pistes concrètes pour renouveler les pratiques d'accompagnement. Ces innovations ne sont toutefois pas des solutions isolées qu'il suffirait d'appliquer mécaniquement. Elles prennent sens dans un contexte plus large, marqué par trois enjeux contemporains qui questionnent l'avenir de nos métiers : notre rapport aux technologies numériques, la quête de sens dans une société parcellisée, et la nécessité de cultiver des relations professionnelles de qualité. Comprendre ces enjeux permet de mieux saisir pourquoi les approches par le corps, la nature et le collectif constituent non pas des modes passagères, mais des réponses nécessaires aux mutations que traverse le travail social.

Le rapport aux technologies numériques

Le numérique transforme profondément les modalités de relation et de communication, soulevant des questions spécifiques pour le travail social, où le lien constitue le cœur même de l'intervention.

L'omniprésence des écrans dans la vie des jeunes et des familles que nous accompagnons crée de nouvelles formes de vulnérabilité. L'isolement peut désormais se dissimuler derrière une hyper-connexion apparente. La comparaison sociale permanente sur les réseaux sociaux alimente des souffrances psychiques que nous observons quotidiennement.

Face à cette réalité, notre posture ne peut être ni technophobe ni naïvement enthousiaste. Nous avons exploré comment intégrer le numérique dans nos pratiques sans sacrifier la dimension sensible de la relation. Par exemple, certaines communications par messagerie peuvent maintenir un lien en période de crise, à condition qu'elles ne se substituent pas à la rencontre physique mais la préparent ou la prolongent.

L'enjeu réside dans la capacité à préserver des espaces de déconnexion volontaire, notamment lors de nos immersions en nature ou dans nos ateliers collectifs. Les moments sans écran ne sont pas des fuites nostalgiques, mais des expériences qui permettent de redécouvrir d'autres formes d'attention et de présence. Ils constituent un contrepoint nécessaire à l'accélération numérique.

La quête de sens dans une société fragmentée

Le sentiment d'étrangeté face au monde contemporain, exprimé tant par les jeunes que par les professionnel·les, révèle une difficulté croissante à construire une cohérence existentielle. La quête se manifeste concrètement dans l'incapacité à s'engager dans des projets de long terme ou à maintenir une motivation durable.

Vincent de Gaulejac (2009) a montré comment nos sociétés tiraillent les individus entre injonctions contradictoires, les morcelant. Emmanuel Levinas (1982), dans un tout autre registre, rappelait que l'éthique commence non pas dans la contemplation de principes abstraits, mais dans la confrontation au visage de l'autre – ce visage qui m'interpelle et me rend responsable. C'est peut-être là une clé : le sens ne se trouve pas en soi, dans une introspection solitaire, mais dans l'engagement concret auprès d'autrui.

Nous constatons que le problème ne se résout pas par des discours ou des injonctions. C'est dans l'engagement corporel et relationnel que peuvent s'élaborer de nouvelles significations. Les séjours de rupture, les projets collectifs ou le travail avec les animaux offrent des contextes où l'élaboration devient possible, précisément parce qu'ils engagent la personne dans sa globalité.

La problématique touche également les professionnel·les. La répétition des tâches administratives et la standardisation des interventions peuvent progressivement vider le travail social de sa substance relationnelle. Face à la menace, nous avons développé une pratique d'observation réflexive qui transforme l'expérience ordinaire en objet d'exploration. L'attention à la richesse potentielle des situations apparemment anodines constitue un antidote à l'épuisement du sens.

Il s'agit de résister à la banalisation et à l'instrumentalisation des relations. Le travail social n'est pas une technique applicable mécaniquement : c'est un art, une manière singulière d'être en relation avec les autres. La dimension artisanale de notre métier mérite d'être réhabilitée et transmise.

Les deux premiers défis – rapport au numérique et quête de sens – convergent vers une même préoccupation : comment préserver et cultiver des liens authentiques dans un contexte qui tend à les fragiliser ?

Qualité des relations professionnelles et résilience collective

Comment préserver la vitalité des intervenant·es sociaux·ales dans un contexte marqué par la complexification des problématiques et la raréfaction des ressources ? La question appelle une réflexion sur les conditions d'un exercice durable de nos métiers.

Penser la soutenabilité des pratiques

La notion de «qualité» mérite d'être précisée. Elle emprunte aux réflexions contemporaines sur la soutenabilité et la robustesse des systèmes, concepts habituellement appliqués aux domaines écologique ou économique. Transposées au champ du travail social, les notions interrogent : comment créer des conditions relationnelles qui résistent aux tensions sans se rompre ? Comment cultiver des pratiques professionnelles qui puissent se maintenir dans le temps sans épuiser celles et ceux qui les portent ? Il s'agit donc de penser non pas un idéal abstrait, mais une attention concrète aux conditions qui permettent aux liens de demeurer vivants, nourrissants et efficaces sur la durée.

Trois leviers complémentaires

La présence attentive comme fondement

La première piste consiste à réhabiliter la présence attentive. Dans un monde dominé par l'efficacité et la performance mesurable, elle apparaît souvent comme un luxe. Pourtant, notre pratique révèle qu'elle constitue le fondement de toute relation d'aide véritable. Sans elle, les techniques et les protocoles perdent leur efficacité.

La diversification des approches

Alterner entre travail individuel et collectif, entre approches verbales et corporelles, entre interventions dans les locaux institutionnels et immersions dans la nature permet de mobiliser différentes dimensions de l'être professionnel. La variété prévient la lassitude liée à la répétition et maintient vivante la curiosité qui anime tout véritable accompagnement.

Les espaces de réflexivité collective

Les espaces de réflexivité – tels que ceux développés dans notre recherche participative avec le C.D.G.A.I.² – s'avèrent essentiels. Lorsqu'ils sont véritablement investis, les moments permettent de transformer les difficultés rencontrées en opportunités d'apprentissage. Ils offrent un lieu où élaborer le sens et partager les questionnements, évitant ainsi l'isolement et l'impuissance.

² Muysshondt Marie-Anne, Parthoens Christophe, Koch Julie, De Angelis Laura, (2024), Reliance, Une recherche participative menée par l'A.M.O. Reliance avec le C.D.G.A.I., Seraing, C.D.G.A.I.

Cultiver les relations entre collègues

L'attention concerne également les liens au sein des équipes. Les interactions professionnelles entre collègues constituent non seulement un facteur de bien-être, mais aussi une condition pour développer des accompagnements cohérents. Les relations authentiques et bienveillantes nourrissent la résilience individuelle et organisationnelle.

Dans ce cadre, la notion de «reliance» qui a donné son nom à notre A.M.O. prend tout son sens. Elle désigne la capacité à créer et maintenir des liens significatifs, à tisser des relations qui soutiennent chacun·e dans son unicité tout en contribuant à un projet commun qui transcende les intérêts individuels.

Les trois défis – numérique, sens et soutenabilité des pratiques – ne sont pas indépendants. Ils se répondent et s'articulent dans une même interrogation : comment pratiquer un travail social qui résiste à la parcellisation et maintient vivante l'espérance d'un changement possible ?

7. Témoignage d'une expérience transformatrice

L'épreuve corporelle comme révélateur existentiel

En juillet 2022, j'ai vécu une expérience personnelle bouleversante qui a métamorphosé ma perception du travail social et de la vulnérabilité. Face à une pathologie cardiaque grave nécessitant une intervention chirurgicale majeure, je me suis trouvé confronté à ma propre fragilité et à la perspective concrète de ma finitude.

Claire Marin (2014) parle de « catastrophe intime » pour désigner le moment où la maladie fait irruption, bouleversant tous les repères. Le mot « catastrophe » vient du grec : le retournement soudain. C'est bien de cela qu'il s'agit : un avant et un après, irréductibles. Vladimir Jankélévitch (2017 [1977]) écrivait quant à lui que la mort n'est pas un événement parmi d'autres – elle est l'horizon qui donne sens (ou non-sens) à tous nos choix. Devant la possibilité concrète de ma fin, j'ai dû repenser radicalement ce qui comptait vraiment.

Je me suis ainsi retrouvé dans une position inhabituelle pour un professionnel de l'accompagnement : celle de la personne vulnérable, dépendante des soins d'autrui. Durant ma convalescence, j'ai éprouvé de l'intérieur ce que vivent nombre de nos bénéficiaires : l'incertitude, la peur, la dépendance, mais aussi la gratitude envers celles et ceux qui nous soutiennent dans les moments d'adversité.

Traverser l'épreuve a éclairé le caractère crucial de l'accompagnement humain pendant les périodes difficiles. Les instants précédant une opération majeure se distinguent par une intensité singulière, une conscience aiguë de la valeur de chaque interaction. L'extrême précarité physique que j'ai ressentie a renouvelé ma vision du travail social, me permettant de saisir intimement ce qu'éprouvent les personnes que nous accompagnons lorsqu'elles affrontent leurs limites.

Le rapport au temps et aux priorités

La rupture créait un avant et un après, générant une aspiration à ce que la seconde partie de ma vie ne soit pas simplement la répétition de la première. Sentir ainsi mon horizon limité m'a incité à questionner l'organisation du travail social, notamment la course perpétuelle qui caractérise nos interventions. Comment accompagner véritablement des personnes en souffrance quand nous sommes nous-mêmes pris dans une logique d'accélération qui laisse peu d'espace à la présence authentique ?

La maladie et la convalescence ont également modifié mon rapport au corps et à ses rythmes. Ma mobilité réduite pendant la récupération m'a sensibilisé aux défis quotidiens des personnes dont l'autonomie est durablement limitée. L'interruption forcée m'a permis d'identifier comment l'hyperactivité professionnelle masquait un épuisement plus profond – d'où la nécessité de créer, au sein de nos structures, des espaces de recul et de reconnexion à soi, sans attendre d'y être contraint·es par des circonstances dramatiques.

L'intégration dans la pratique professionnelle

Mon parcours de convalescence a confirmé des intuitions évoquées précédemment : la pertinence de la délégation, la nécessité d'approches reconnaissant pleinement la corporéité et la relationnalité de l'existence. Les projets d'immersion dans la nature ou de travail avec les animaux acquièrent ainsi une nouvelle signification, non plus comme de simples outils d'intervention, mais comme des espaces où peut s'épanouir une présence authentique à soi, aux autres et au monde.

Nous devons accueillir la vulnérabilité comme part de notre humanité commune, non comme une faiblesse. Seule l'acceptation de notre propre précarité nous permet d'accompagner celle des autres.

Entre vie et mort, mes priorités se sont déplacées. Faut-il privilégier davantage les aspects culturels ou relationnels ? Réduire l'activisme quotidien ? Approfondir la vie affective ? Expérimenter ce qui a été longtemps différé ? La question elle-même a changé de nature : il ne s'agit plus de savoir comment être plus efficace, mais comment être plus vivant. Et je retrouve cette urgence chez les jeunes que nous accompagnons.

8. Perspectives : les horizons du travail social en mouvement

À la croisée des chemins

Le travail social traverse une période d'incertitude. Les repères vacillent, les ressources diminuent, les problématiques se complexifient. Face à ces défis, deux postures s'offrent : le repli défensif ou la réinvention collective.

Les professionnel·les du social naviguent constamment entre exigences institutionnelles et créativité de l'accompagnement humain. Comment dépasser le rôle de gestionnaire de l'urgence pour devenir véritablement acteur·rice de changement ? La posture demande d'articuler le temps court de l'action quotidienne avec le temps long des transformations sociétales. Elle requiert aussi de construire des interventions qui respectent la singularité des personnes tout en s'inscrivant dans une vision d'ensemble cohérente.

Les formes organisationnelles en question

L'expérience de l'A.M.O. Reliance révèle la valeur des espaces d'expérimentation dans un contexte où les logiques administratives tendent à standardiser les pratiques. L'équilibre entre institutionnalisation et souplesse créative constitue un défi permanent pour les structures qui portent l'innovation sociale et citoyenne.

Comment pérenniser des initiatives sans les figer ? Comment transmettre des savoirs d'expérience sans les transformer en recettes ? Les tensions obligent chaque équipe à inventer ses propres modalités d'organisation, adaptées à son contexte et à ses aspirations.

La citoyenneté en actes : des territoires à explorer

La construction d'une citoyenneté active dépasse largement les déclarations d'intention. Elle nécessite la création d'espaces où elle peut véritablement s'exercer, particulièrement avec les personnes les plus éloignées des modes traditionnels de participation.

Nos expériences d'immersion dans la nature, de travail avec les animaux ou de dynamiques collectives ouvrent des pistes prometteuses. Elles montrent que l'ancrage dans des expériences concrètes, sensibles et partagées constitue un puissant levier pour revitaliser le sentiment d'appartenance et la capacité d'agir ensemble.

L'éthique du changement social : l'intérêt authentique comme fondement

Notre métier comporte une dimension éthique fondamentale. Elle nous oblige à questionner notre légitimité à vouloir transformer les réalités sociales et à rester vigilant·es face aux risques de postures surplombantes.

Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) ont montré que nos actions sociales s'appuient toujours sur des « justifications » – des principes qui légitiment ce que nous faisons. Le danger apparaît quand les justifications deviennent purement gestionnaires (« il faut que ce soit efficace ») ou procédurales (« c'est comme ça qu'on fait »). L'éthique du care que développent Tronto (2009 [1993]) et Pelluchon (2018) propose un autre principe : la considération pour la vulnérabilité de l'autre, la reconnaissance de notre interdépendance fondamentale. C'est sur ce socle que peut se construire une pratique sociale authentiquement émancipatrice.

L'authenticité de la rencontre

La vigilance passe d'abord par l'authenticité de notre intérêt pour les personnes que nous accompagnons. Lorsque nous éprouvons un intérêt sincère pour quelqu'un, lorsque nous ressentons une réelle collaboration avec elle, la relation change de nature. La personne ne devient plus un «cas» parmi d'autres, mais quelqu'un qui compte pour nous. C'est là, pour moi, la base même du travail social.

Le travail de rue illustre particulièrement bien l'exigence. Dans la rue, sans bureau ni rendez-vous préétabli, la relation se construit sur la rencontre authentique. Les codes institutionnels s'effacent, laissant place à une présence qui doit prouver sa sincérité à chaque instant. C'est notamment dans les espaces informels que peut naître la confiance qui permet ensuite tout accompagnement véritable.

Le partage des responsabilités et la mobilisation collective autour d'objectifs communs prolongent la logique. Ils rappellent que la transformation s'opère dans la rencontre entre les personnes, dans la reconnaissance réciproque des savoirs et des compétences, et dans l'engagement concret autour de réalisations partagées.

Pour une philosophie vivante de l'action sociale

Le questionnement permanent constitue peut-être la plus grande richesse du travail social. Maintenir vivante l'interrogation au cœur de l'action quotidienne permet d'éviter la sclérose des pratiques et la routinisation des interventions.

Cynthia Fleury (2019) l'a dit magnifiquement : « Le soin est un humanisme. » Non pas au sens d'une doctrine abstraite, mais d'une pratique concrète qui reconnaît en même temps notre fragilité commune et notre capacité d'agir. C'est exactement ce que nous tentons de vivre : un travail social qui n'oublie ni la vulnérabilité (la nôtre, celle des autres) ni la puissance d'agir qui peut en naître.

Les liens qui nous unissent, la qualité relationnelle, la diversité des savoirs, l'équilibre entre cadre et liberté, l'intégration des multiples facettes de l'existence constituent autant de repères pour orienter l'action. Les principes prennent vie dans des contextes particuliers, souvent marqués par des contraintes, mais aussi par des possibilités insoupçonnées.

Les réflexions partagées ici témoignent d'un parcours, de questions qui demeurent ouvertes. Elles appellent à poursuivre la recherche collective dont naîtront – peut-être – les pratiques renouvelées dont notre société a besoin. Le travail social se réinvente constamment, dans chaque rencontre, dans chaque équipe qui ose expérimenter. C'est à cette réinvention permanente que ce texte souhaite contribuer.



Bibliographie thématique

Philosophie de l'action et éthique du travail social

Arendt Hannah, (2002 [1958]), Condition de l'homme moderne, Paris, Pocket.

Boltanski Luc, Thévenot Laurent, (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard.

Fleury Cynthia, (2019), Le soin est un humanisme, Paris, Gallimard.

Dewey John, (2018 [1916]), Démocratie et éducation, Paris, Armand Colin.

Levinas Emmanuel, (1982), Éthique et infini, Paris, Fayard.

Ricœur Paul, (1990), Soi-même comme un autre, Paris, Seuil.

Approches relationnelles et accompagnement

Cifali Mireille, (2019), Préserver un lien. Éthique des métiers de la relation, Paris, PUF.

Molinier Pascale, (2008), Les enjeux psychiques du travail, Paris, Payot.

Rogers Carl, (2025 [1968]), Le développement de la personne, Paris, InterEditions.

Stierlin Helm, (1979), Le premier entretien familial, Paris, Jean-Pierre Delarge.

Mutations institutionnelles et transformation du secteur social

Autès Michel, (2013), Les paradoxes du travail social, Paris, Dunod.

Castel Robert, (1995), Les métamorphoses de la question sociale, Paris, Fayard.

Chauvière Michel, (2010), Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation, Paris, La Découverte.

Dubet François, (2002), Le déclin de l'institution, Paris, Seuil.

Vrancken Didier, (2010), Le Nouvel Ordre protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique, Lyon, Parangon.

Accélération sociale et souffrance professionnelle

Clot Yves, (2015), Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte.

Dejours Christophe, (2015), Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité, Montrouge, Bayard.

Hamant Olivier, (2022), La troisième voie du vivant, Paris, Odile Jacob.

Maslach Christina, Leiter Michael P., (2011), Burn-out: le syndrome d'épuisement professionnel, Paris, Les Arènes.

Rosa Hartmut, (2010), Accélération. Une critique sociale du temps, Paris, La Découverte.

Management collaboratif et innovation organisationnelle

Autissier David, Moutot Jean-Michel, (2016), Méthode de conduite du changement. Diagnostic, accompagnement, performance, Paris, Dunod.

Barbier René, (1999), La Recherche-Action, Paris, Anthropos.

Lhotellier Alexandre, St-Arnaud Yves, (1994), Pour une démarche praxéologique, Nouvelles pratiques sociales, vol. 7, n° 2, pp. 93-109.

Corps, nature et pratiques innovantes en travail social

Beiger François, (2020), L'enfant et la médiation animale. Une nouvelle approche par la zoothérapie, Paris, Dunod.

Cyrułnik Boris, Jorland Gérard, (2012), Résilience: connaissances de base, Paris, Odile Jacob.

Le Breton David, (2011), Éclats de voix. Une anthropologie des voix, Paris, Éditions Métailié.

Louv Richard, (2020), Une enfance en liberté. Protégeons nos enfants du syndrome de manque de nature, Editions Leduc.

Shusterman Richard, (2007), Conscience du corps: Pour une soma-esthétique, Paris, L'Éclat.

Terrasson François, (2007), La peur de la nature, Éditions Sang de la Terre.

Vulnérabilité, care et conscience de la finitude

de Gaulejac Vincent, (2009), Qui est «je»? Sociologie clinique du sujet, Paris, Seuil.

Jankélévitch Vladimir, (2017 [1977]), La Mort, Précédé d'un entretien avec Frédéric Worms. Nouvelle édition, Paris, Flammarion.

Marin Claire, (2014), La Maladie, catastrophe intime, Paris, PUF.

Pelluchon Corine, (2018), Éthique de la considération, Paris, Seuil.

Tronto Joan, (2009 [1993]), Un monde vulnérable. Pour une politique du care, Paris, La Découverte.

Coordination sociale et recherche participative en travail social (Publications du C.D.G.A.I.)

Parthoens Christophe, (2012), La coordination sociale, Liège, C.D.G.A.I.

Muyshondt Marie-Anne, Parthoens Christophe, Koch Julie, De Angelis Laura, (2024), Reliance, Une recherche participative menée par l'A.M.O. Reliance avec le C.D.G.A.I., Seraing, C.D.G.A.I.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

Insuffler du sens depuis nos vulnérabilités

Pratiques incarnées dans le travail social

Comment préserver le sens de l'engagement dans un secteur social de plus en plus technicisé ? Comment transformer nos institutions pour qu'elles redeviennent des espaces de reconnaissance, au-delà de la seule gestion des problèmes sociaux ? Et face à l'épuisement qui guette les équipes, comment cultiver collectivement les ressources qui nourrissent l'action ?

À travers vingt-cinq années d'immersion sur le terrain, Christophe Parthoens explore des chemins alternatifs : de la création d'une A.M.O. à l'expérience de sa propre vulnérabilité, il montre que le changement s'incarne dans les pratiques quotidiennes – l'autonomisation, la reconnexion à la nature, les ateliers de réparation.

Au-delà des logiques administratives, ce livret illustre comment un travail social ancré dans l'éthique du care peut redonner aux personnes leur pouvoir d'agir.

Fruit d'une recherche-action menée avec Marie-Anne Muysshondt (C.D.G.A.I.), ce texte s'adresse aux équipes du travail social en quête de sens, aux directions associatives confrontées aux tensions entre exigences institutionnelles et besoins réels, et plus largement à toute personne convaincue que le changement social se construit aussi dans les pratiques ordinaires qui reconnaissent notre commune fragilité.