



L'Agir Méthodologique

Ce qui fait tenir *L'autonomie relationnelle*

Marie-Anne Muyschondt



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Ce qui fait tenir

L'autonomie relationnelle

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 : 978-2-39024-149-2

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

Préambule	9
1. Introduction	11
2. Nos attaches	14
3. Accompagner sans dominer	24
4. S'émanciper	32
5. Les temporalités de l'autonomie	41
6. Conclusion : commencements	50
Bibliographie thématique	56

Préambule

Ce livret appartient à une collection – L'Agir méthodologique – dont le titre porte une tension. Parler de méthode risque de figer ce qui ne vit que dans le mouvement.

Pourtant, ne rien transmettre reviendrait à laisser chacun·e recommencer seul·e. Entre le protocole qui enferme et le silence qui abandonne, nous cherchons une voie.

Dans les pratiques de l'associatif, une forme de culture relie nos actions. Elle circule entre nos métiers, traverse nos secteurs, fait se rencontrer des mondes professionnels – parfois étrangers les uns aux autres. Elle ne se formule pas toujours, mais elle nous oriente. Pour celles et ceux en quête d'alliances entre leurs univers, trouver ou fabriquer un langage commun devient une nécessité.

En 2011 et 2012, dans *Penser et agir* : quelques pédagogues, Cédric Danse présentait huit figures aux sources de nombreuses inventions de l'action associative émancipatrice. Le présent livret part à la recherche d'autres réponses – ou plutôt d'autres manières de poser les mêmes questions : comment concevoir un projet sans réduire les personnes à des objets d'intervention ? Comment guider sans dominer ? Comment évaluer ce que nous faisons sans le dénaturer ?

L'écriture tente ici quelque chose de particulier : ni traité théorique destiné aux seuls spécialistes, ni guide pratique promettant des solutions. Plutôt un tissage – entre des situations vécues sur le terrain et des pensées venues d'ailleurs, entre ce que des équipes ont découvert et ce que d'autres ont formulé avant elles. Le texte ne surplombe pas les pratiques qu'il décrit ; il en procède. Ce choix engage une certaine conception du savoir. Les idées rassemblées ici ne valent pas pour leur vérité en soi, mais pour ce qu'elles ont permis : saisir les enjeux en présence, nommer la confusion, imaginer l'avenir.

L'une des intuitions qui parcourt la publication fonde peut-être la spécificité du secteur associatif : penser, agir et apprendre ne se séparent pas. Le texte s'adresse à celles et ceux pour qui, au quotidien, ces trois gestes n'en font qu'un.

Nombre d'entre nous connaissent la lassitude, la précarité, le sentiment de devoir sans cesse recommencer. Nous écrivons depuis là – non pas malgré la fatigue, mais avec elle, en cherchant ce qui fait tenir.

1. Introduction

« Pourquoi rester ? » La question s'est imposée lors d'une recherche participative conduite avec des aides-ménagères en titres-services. Leurs conditions de travail éprouvantes sont connues : horaires fragmentés, trajets entre les domiciles, gestes répétitifs. Pourtant, certaines travailleuses restent malgré l'usure et les maladies professionnelles – des années, parfois. L'enquête collective a permis d'explorer ce que leur endurance recouvre. Lorsque nous leur demandons ce qui les retient, elles ne parlent pas seulement des contraintes – le manque d'alternatives, la peur du chômage. Elles nomment autre chose : les liens, la considération circulant dans les échanges, la participation à un projet dont elles apprécient les valeurs, le sentiment d'une trajectoire personnelle prenant forme. Nous y avons également trouvé des attachements – au travail lui-même, aux personnes, au directeur, au contexte organisationnel (Muysshondt, Danse, Morrier, 2022, 2024, 2025). La démarche s'est ensuite étendue à un autre terrain : une association d'aide à la jeunesse où l'équipe préserve des moments de parole entre ses membres (Muysshondt, Parthoens, De Angelis, Koch, 2024).

À chaque étape, la même interrogation revenait sous des formes différentes : qu'est-ce qui permet à une personne et à un groupe de ne pas s'effondrer, de reprendre pied – quand les contraintes épuisent les ressources, quand la vie bascule ? Cette vaste question n'appelait pas une réponse unique – et l'explorer supposait de chercher ailleurs que dans les seuls témoignages. Les voies empruntées passaient par la philosophie pragmatiste, la pensée systémique, des travaux sur l'autonomie et la confiance.

Le présent texte retrace notre cheminement. De l'interrogation initiale aux deux terrains l'ayant transformée, des récits aux concepts permettant de les penser : le trajet est sinueux. Il traverse des mondes associationnistes distincts, mobilise des théories issues de plusieurs disciplines. Il tâtonne, revient sur ses pas, cherche les mots justes.



Une orientation guide cependant notre tâtonnement. Elle accorde une attention plus soutenue aux situations concrètes qu'aux principes abstraits. Elle s'efforce de décrire et de comprendre plutôt que de prescrire, en partant de la conviction que les difficultés individuelles s'inscrivent dans des configurations structurelles – et que les démêler suppose de travailler à de multiples niveaux.

Une découverte a émergé : les élans observés dans une association d'aide à la jeunesse peuvent éclairer ce qui se cherche dans une entreprise d'insertion et réciproquement. Non parce que leurs situations seraient identiques, mais parce qu'elles font face à des préoccupations voisines. De cette parenté est né le projet d'un diptyque. Ce premier livret explore les ressorts permettant de tenir : les appuis grâce auxquels nous restons debout quand les contraintes, l'usure, l'invisibilité, la précarité, les dilemmes et les renoncements s'accumulent. Le second, La vulnérabilité comme puissance politique, poursuit un questionnement voisin en changeant de focale : comment nos fragilités apparentes – la sensibilité aux situations, la capacité à être touché-es par les rencontres, la dépendance aux autres – pourraient-elles constituer le point de départ d'une nouvelle puissance ?

Les deux livrets peuvent se lire isolément ou en dialogue. Ils partagent une philosophie : la liberté, la force, l'autonomie ne se conquiert pas contre les liens, ni contre la vulnérabilité, mais en leur sein. Notre capacité d'agir ne procède pas de l'indépendance et de l'invincibilité – elle tient à la qualité des relations qui nous portent.

2. Nos attaches

Dans les métiers du care, la relation constitue le cœur de l'activité. Prendre soin, accompagner, soutenir – ces gestes engagent celles et ceux qui les posent. La densité des interactions quotidiennes et la contribution à un horizon de société plus juste ne sont pas des à-côtés du travail : elles en sont la substance.

La question et le constat liminaire s'élargissent donc et la philosophie se précise. Dans les mots des professionnel·les du care – au sein de l'associatif en particulier, du non-marchand en général – le verbe « tenir » se révèle multiple. Il nous dirige vers ce qui nous porte – les appuis, les soutiens qui permettent de durer. Il nous rappelle ce qui compte – les attachements, ce à quoi l'on ne veut pas renoncer. Mais il pointe aussi vers celles et ceux avec qui l'on traverse les épreuves, l'horizon de sens qui donne une direction et ce que l'on maintient pour d'autres – cette part du monde qui, sans nous, vacillerait.

Les dimensions évoquées ne se séparent pas dans l'expérience vécue. Éliane Rothier Bautzer, introduisant un entretien avec Alain Ehrenberg, en saisissait l'intrication :

« L'autonomie fonde à la fois ce par quoi nous tenons mais aussi ce à quoi nous tenons » (2014, p. 107).

Au-delà des appuis et des attachements, leur entrelacement inclut les solidarités qui nous accompagnent, l'horizon de sens qui nous oriente et ce que nous maintenons pour d'autres.

Le piège de l'individualisation

Pourquoi une telle multi-dimensionnalité reste-t-elle si difficile à penser ? Pourquoi les difficultés au travail sont-elles si souvent ramenées à des problèmes individuels – manque de résistance, défaut d'organisation personnelle, fragilité organique ou psychologique ?

Prenons l'usure physique. Les aides-ménagères développent des troubles musculo-squelettiques, des douleurs chroniques, des maladies professionnelles. Ces atteintes au corps sont documentées, mesurables. Pourtant, comment sont-elles traitées ? Comme des problèmes individuels de santé. Les formations aux « bons gestes », les conseils d'hygiène de vie, les aménagements au cas par cas : les réponses ciblent la travailleuse. Celle qui souffre est invitée à mieux se protéger – comme si la source du mal était en elle.

Le mécanisme dépasse le cas des aides-ménagères. Dans les métiers du care, l'épuisement émotionnel et existentiel suivent le même chemin. La fatigue relationnelle, le sentiment de ne plus y arriver, la perte de sens – tout cela se retrouve traité sous l'angle du burn-out. Suivi psychologique, repos prescrit, invitation à « prendre du recul » : les réponses visent la personne. Trop rarement est interrogé ce qui, dans l'organisation du travail et de la société, produit cet épuisement.

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique (2015) nomment « organisations paradoxantes » les dispositifs de gestion qui créent cet effet. Elles sont « paradoxantes » dans le sens où elles imposent des injonctions incompatibles : être autonome tout en intériorisant des prescriptions idéales, prendre soin de soi tout en étant disponible sans relâche, assumer seul·e des tensions produites collectivement. Dans un tel cadre, chacun·e finit par vivre sa fatigue comme une défaillance personnelle. Le piège se referme : les appuis, les solidarités, le sens partagé – tout ce qui permet de tenir ensemble – devient invisible. Ne reste que l'individu face à ses limites. L'usure, au lieu d'être lue comme le signe d'une configuration problématique, apparaît comme l'échec de celui ou celle qui n'a pas su « gérer ».

L'individualisation de nos réussites et de nos faillites ne serait pas un accident. Elle procèderait d'une certaine conception de la personne – héritée de la philosophie libérale classique et renforcée par les logiques gestionnaires contemporaines. L'individu y est pensé comme une entité stable, dotée de préférences fixes, souverain dans ses choix. Alain Ehrenberg (2010) a montré comment cette figure de l'individu autonome est devenue une norme sociale : chacun·e est sommé·e de se réaliser par soi-même, de « devenir soi ». Dans ce cadre, notre vulnérabilité ne peut être qu'un défaut – jamais une condition partagée, encore moins le signe d'un dysfonctionnement collectif et sociétal

Notre enquête a cherché ailleurs. D'autres regards existent – des pensées ne séparant pas la personne de ce qui la constitue.

La personne en mouvement

La philosophie pragmatiste offre un premier déplacement. John Dewey, dans *Démocratie et éducation* (1916), puis dans *Expérience et éducation* (1938), développe une conception de l'être humain où la personne ne préexiste pas à l'expérience mais se construit dans la socialisation engagée par celle-ci.

Prenons un exemple concret : quand une aide-ménagère effectue les tâches du nettoyage quotidien, elle ne mobilise pas simplement des compétences préexistantes. Ces actes la font advenir comme professionnelle du secteur du service à domicile. Les interactions avec les client·es, les échanges avec l'équipe, les ajustements face aux situations concrètes façonnent en permanence son identité de travailleuse.

Si nous nous construisons dans l'activité, alors quitter un emploi ne signifie pas seulement perdre un salaire ou un rôle. Cela revient à se défaire d'une part de soi – peut-être de plusieurs. Notre corps a été façonné par les gestes répétés. Nous avons tissé des liens avec les personnes accompagnées et avec nos collègues. Nous avons trouvé du sens dans la contribution à un projet. Nous occupons une place dans un ensemble qui serait transformé par notre absence. Ces dimensions, évoquées dans l'ouverture, ne sont pas des suppléments : elles constituent ce que nous sommes devenus.

Commençons par le corps. Le philosophe Maurice Merleau-Ponty éclaire cette dimension : notre corps n'est pas un instrument à notre disposition mais notre manière même d'être au monde. Le « corps propre », selon son expression, est engagé dans les situations habitées (1945, pp. 134-135). Ce que nous risquons de perdre en partant n'est pas abstrait – mais ancré dans la chair.

D'autres travaux prolongent cette intuition. Dans les métiers de l'humain, les gestes sont « de nature relationnelle tellement incorporés qu'ils en deviennent souvent indicibles pour les professionnels » (Libois et Mezzena, 2009, p. 127). L'intelligence opératoire se loge dans le corps avant de se dire. Chez les aides-ménagères, elle prend la forme de gestes affinés par des années de pratique – adapter son rythme à chaque domicile, sentir ce dont une personne âgée a besoin au-delà du ménage, ajuster sa présence.

Mais l'intelligence incorporée se limite-t-elle aux gestes physiques ? Notre enquête, en s'élargissant à d'autres terrains, a rencontré des formes voisines ailleurs (Muysshondt, Danse et Morrier, 2025). Une éducatrice sent l'ambiance d'un groupe dès qu'elle entre dans la pièce – elle perçoit la tension avant qu'elle n'éclate. Un travailleur social développe l'art de créer de la confiance avec des personnes méfiantes. Une soignante en santé mentale sait, sans pouvoir toujours l'expliquer, que ce n'est pas le bon moment pour intervenir. Ces compétences ne figurent dans aucun manuel. Elles se sont forgées au fil des rencontres, des erreurs, des situations traversées.

Un paradoxe apparaît alors. Plus la connaissance est maîtrisée, plus elle s'efface de la conscience – y compris aux yeux de celle ou celui qui la porte. Le geste affiné par mille ajustements, le regard qui sait lire une situation, l'intuition qui guide : tout cela ne se vit plus comme une compétence. Cela se vit comme « ce que je fais, simplement ». Ce qui demandait autrefois de l'attention devient automatique – et ce qui est automatique cesse d'être perçu comme un acquis. Nous oublions le chemin parcouru – les tâtonnements, les erreurs, les reprises. Nous ne savons plus que nous savons.

Que se passe-t-il quand les compétences restent dans l'ombre ? Christophe Dejours (2015) a exploré cette question. Quand l'activité réelle n'est pas reconnue, un écart se creuse entre ce que les travailleur·ses font vraiment et ce qui est vu de leur contribution. L'écart les laisse seul·es avec la complexité de leurs tâches, seul·es à mesurer ce qu'il leur en coûte, seul·es à percevoir ce qu'ils et elles apportent. « N'importe qui pourrait le faire » – alors que non. Mais comment défendre la valeur de ce que nous ne percevons plus nous-mêmes ? Comment nous sentir légitimes quand notre propre expertise nous échappe ? L'intelligence pratique non reconnue génère de la souffrance – une souffrance qui ne trouve pas de mots parce que sa source même reste dans l'ombre.

Axel Honneth (2000) permet de comprendre pourquoi l'absence de regard blesse. La reconnaissance, montre-t-il, n'est pas un supplément – un luxe pour celles et ceux qui auraient déjà tout. Elle est constitutive de notre rapport à nous-mêmes. Nous avons besoin du regard d'autrui pour nous sentir compétent·es, utiles, à notre place. Sans ce regard qui valide notre contribution, quelque chose vacille. Non pas seulement notre image sociale, mais notre capacité même à nous percevoir comme des êtres qui comptent. L'ombre dans laquelle reste notre expertise fragilise donc notre rapport à notre activité, mais aussi à nous-mêmes.

La fragilisation opère à plusieurs niveaux. Pour les professionnel·les : difficulté à valoriser leur propre contribution, à en être fier·es, à la transmettre. Face aux logiques gestionnaires : ce qui n'est pas formalisable n'existe pas – et peut donc être supprimé, remplacé, rationalisé. Pour l'équipe : quand quelqu'un part, des compétences disparaissent sans que personne ne puisse dire exactement ce qui s'est perdu.

Comment alors rendre dicible ce qui ne l'était pas ? Le passage ne va pas de soi. Il suppose des conditions : du temps, de la confiance, un cadre, des interlocuteurs. Et souvent, le regard d'autrui déclenche la prise de conscience. « Comment tu fais ça ? » – et soudain, il faut mettre des mots sur ce qui allait de soi. L'autre nous renvoie notre propre expertise, nous la fait voir pour la première fois.

Yves Clot (2008) a travaillé précisément sur le passage du tacite au dicible. L'identité professionnelle, montre-t-il, ne se réduit pas à un acquis stable possédé une fois pour toutes. Elle se construit dans l'activité, dans les ajustements constants face au réel, dans les échanges avec les collègues et les personnes accompagnées. Elle est un mouvement plutôt qu'un état.

Un tel mouvement passe par la parole – mais toutes les paroles ne se valent pas. Le rapport d'activité annuel, l'entretien d'évaluation, le bavardage entre deux portes ne produisent pas les mêmes effets. La clinique de l'activité, développée par Clot et son équipe, propose un dispositif particulier : filmer des professionnel·les en situation, puis leur demander de commenter ce qu'ils et elles voient – d'abord seul·es face aux images, puis avec des collègues. Que se passe-t-il alors ? Les gestes accomplis sans y penser deviennent visibles. Nous découvrons des choix là où nous ne voyions que des automatismes. Nous percevons des alternatives là où tout semblait évident. Le groupe devient une ressource pour penser notre propre pratique – pas seulement pour l'accomplir.

La parole n'est pas simplement descriptive. En nommant ce que nous faisons, nous le transformons. Ce qui restait enfoui dans le corps accède à la conscience. Ce qui semblait personnel apparaît comme partagé. Ce qui paraissait anodin se révèle précieux. Nous ne devenons pas seulement en faisant – nous devenons aussi en racontant nos actes, en les discutant avec d'autres. Penser, agir et apprendre ne se séparent pas.

Mais la parole suppose un espace où elle puisse advenir. Elle suppose un collectif. Comment penser l'ensemble plus large dans lequel les personnes s'inscrivent, et dont elles dépendent pour devenir ce qu'elles deviennent ?

Penser les interdépendances

La philosophie pragmatiste a montré que nous nous construisons dans l'expérience partagée. Mais elle dit peu de la structure même du collectif – de ce qui fait qu'un groupe est autre chose qu'une somme d'individus juxtaposés. La pensée systémique offre ici un prolongement.

Jean-Claude Lugan, dans sa présentation de la systémique sociale, rappelle qu'« *il ne suffit pas d'étudier les constituants et les processus de façon isolée, il faut également résoudre les problèmes que posent l'organisation et l'ordre qui unissent ces constituants et processus* ». Les comportements des parties, ajoute-t-il, « *diffèrent selon qu'on les étudie isolément ou comme appartenant à un tout* » (2009, p. 27).

Revenons à notre question de départ : pourquoi rester malgré l'usure ? La systémique invite à reformuler le problème. Les travailleuses ne sont pas des individus isolés face à une décision. Elles sont prises dans un réseau de liens – avec l'équipe, avec les personnes accompagnées, avec un projet. Ce réseau n'est pas un contexte extérieur à leur choix : il en est la condition. Leurs attachements, leurs appuis, leur sentiment d'appartenance ne viennent pas s'ajouter à une identité déjà constituée – ils participent de ce qu'elles sont devenues.

La systémique introduit ici une notion décisive : l'émergence. « Le Tout est plus que la somme des parties », écrit Lugan en reprenant Edgar Morin. « L'émergence, ce sont les qualités ou propriétés d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités ou propriétés des éléments considérés isolément ». Ces propriétés nouvelles « ne sont pas déductibles des éléments considérés en eux-mêmes » (Lugan citant Morin, pp. 40-41).

L'identité professionnelle peut se lire ainsi : non comme une qualité possédée en toute indépendance, mais comme une propriété émergeant de l'inscription dans un collectif. Une équipe produit quelque chose qu'aucun de ses membres ne pourrait produire seul·e – des manières de faire, des routines partagées, une culture commune, une capacité collective à traverser les

épreuves. Et réciproquement : chaque membre se construit à travers cette appartenance.

Quitter un tel ensemble, dès lors, ne revient pas simplement à changer de lieu de travail – mais à risquer de perdre ce qui, dans cet agencement particulier, nous fait vivre et nous donne une place. Le réseau de relations n'est pas un décor : il est constitutif. Comment alors des organisations peuvent-elles protéger ce tissu ? La question reviendra.

Mais si des propriétés nouvelles émergent de l'organisation d'un système, qu'en est-il de chaque élément pris singulièrement ? La personne se dissout-elle dans le collectif ? Ou bien chaque membre y occupe-t-il un rôle irréductible – une place que nul autre ne pourrait tenir exactement de la même manière ?

La singularité

Cynthia Fleury a pensé cette question sous le nom d'irremplaçabilité. Dans *Les Irremplaçables* (2015), elle soutient qu'« il est décisif que chacun prenne conscience de son caractère irremplaçable, c'est-à-dire devienne capable d'agir en son nom propre, de penser par lui-même » (Pastorini, entretien avec Fleury, 2015). À l'inverse, « renoncer à son irremplaçabilité, se vouloir remplaçable, c'est devenir plus petit que soi-même » (ibid.).

Fleury approfondit cette réflexion dans *Le soin est un humanisme* (2019). Les personnes éprouvant un « sentiment de chosification », écrit-elle, « se sentent remplaçables et perdent leur faculté de jugement ». Et d'observer : « Le Capital s'édifie précisément en persuadant l'individu de son interchangeabilité » (2019, p. 10).

Son analyse éclaire ce qui se joue lors d'un départ. Quand une personne quitte une équipe, ce ne sont pas uniquement ses heures de travail qui disparaissent. Ce sont ses façons de faire développées au fil du temps, ses complicités nées de situations partagées, sa place singulière dans le réseau. L'ensemble se réorganise, mais il ne revient pas à son état antérieur.

La recherche participative menée avec Home Net Service (Muyschondt, Danse et Morrier, 2022) a confirmé cette intuition. L'usure physique des travailleuses, loin d'être réduite à un problème individuel, y apparaissait comme un enjeu collectif – et la reconnaissance de ce que chacune apporte de singulier comme une condition de la santé du groupe.

Car la singularité n'est pas seulement une affaire individuelle, souligne Fleury. « La démocratie doit [...] permettre aux êtres de se vivre comme irremplaçables dans un cadre commun » (Pastorini, Fleury, 2015). Face à la pression économique tendant à faire d'un nom un chiffre, reconnaître que chaque personne occupe une place unique y oppose une exigence à la fois éthique et organisationnelle.

Une tension apparaît alors. D'un côté, la personne est singulière. De l'autre, elle se construit dans et par ses liens – elle dépend du collectif pour devenir ce qu'elle devient. Comment penser ensemble singularité et interdépendance ? Comment nommer une autonomie qui ne serait pas l'indépendance ?

L'autonomie en lien

La tension entre singularité et interdépendance n'est peut-être qu'apparente. Elle repose sur une vision de l'autonomie héritée de la modernité libérale – celle d'un individu se constituant par soustraction : moins je dépends des autres, plus je suis libre.

Mais une telle vision ne résiste pas à ce que le parcours a fait apparaître. Si nous nous construisons dans l'expérience partagée, si notre identité émerge des collectifs auxquels nous appartenons, si notre singularité même procède de la place occupée dans un réseau – alors l'autonomie ne peut pas être l'indépendance.

Alain Ehrenberg (2014) distingue deux sens du mot autonomie. L'autonomie comme aspiration désigne le désir de s'affranchir des contraintes, la quête d'une vie plus accomplie. Mais l'autonomie est aussi devenue une condition commune – incluant la coopération autant que la compétition, l'interdépendance autant que la souveraineté individuelle. Dans le passage de l'une à l'autre, la notion a changé de signification sociale.

La philosophie féministe anglophone a exploré une telle mutation sous le nom de relational autonomy – autonomie relationnelle. Marlène Jouan et Sandra Laugier (2009), en introduisant les travaux anglophones en français, montrent qu'il s'agit d'une capacité s'apprenant dans et par les échanges. L'autonomie ainsi comprise ne s'oppose pas à la dépendance ; elle en est l'aménagement. Elle désigne moins un état qu'un mouvement, moins une propriété individuelle qu'une qualité des relations qui nous soutiennent. Nous y reviendrons.

Voilà ce que les témoignages des travailleuses disaient depuis le début. Ce par quoi elles tiennent et ce à quoi elles tiennent ne se séparent pas, parce que l'un et l'autre procèdent des mêmes attaches. Leur pouvoir d'agir ne vient pas d'une indépendance conquise contre les autres ; il tient à la qualité des relations qui les portent.

La conception n'est pas nouvelle. Elle sous-tend l'associationisme – la conviction que l'émancipation passe par le collectif, non contre lui. Mais elle se redécouvre aujourd'hui, à mesure que s'épuise le modèle d'un individu qui se suffirait à lui-même.

3. Accompagner sans dominer

Les liens nous constituent – le parcours précédent l'a montré. Mais que se passe-t-il quand ces liens sont asymétriques ? Quand l'un·e est en position de répondre à la fragilité de l'autre ? Nous devenons qui nous sommes au fil des rencontres, des échanges, des appartenances qui nous façonnent. Si nous nous construisons dans les liens, alors celles et ceux avec qui nous sommes en relation détiennent une capacité particulière – celle d'influer sur notre devenir même.

Parmi ces relations, certaines sont marquées par une asymétrie explicite : prendre soin, accompagner, soutenir, éduquer, soigner, aider. Le chapitre précédent les rassemblait sous le nom de métiers du care. Si chaque geste a sa spécificité, une structure leur est commune : l'un·e est en position de répondre à la fragilité, à la difficulté, à l'apprentissage de l'autre.

Parents, enseignant·es, soignant·es, travailleur·ses sociaux – autant de figures dont l'action touche au devenir d'autrui. Et parce qu'elle touche au devenir, une telle action porte en elle une responsabilité singulière. Participer à ce que quelqu'un devient expose à l'orienter vers ce que nous imaginons pour lui, à le figer dans l'image que nous en avons, à substituer notre projet au sien. Comment être présent·e à quelqu'un sans l'enfermer dans un rôle, sans décider pour lui de ce qu'il doit devenir ?

Car la relation d'aide est structurellement asymétrique. L'un·e demande, l'autre est supposé·e savoir ou pouvoir quelque chose. L'un·e traverse une difficulté, l'autre se tient en position de répondre. Rien de cela n'est problématique en soi – la différence de place fait partie de la situation. Mais elle peut se figer. L'un·e devient « celui qui sait », l'autre « celui qui ne sait pas ». L'un·e analyse, l'autre est analysé·e. Et sans que personne ne l'ait voulu, le lien censé soutenir devient un lien qui enferme.

Comment cela arrive-t-il ? Par mauvaise intention, parfois – mais rarement. Plus souvent par l'effet silencieux des cadres dans lesquels nous pensons et agissons. Les institutions, les formations, les habitudes professionnelles orientent les pratiques avant même toute réflexion. Elles dessinent une posture – souvent celle de l'expertise, du diagnostic, de la position haute. Une posture qui va de soi, et qui pour cette raison même mérite d'être interrogée.

Contester le surplomb

La position haute n'a pas manqué d'être contestée. Les contestations viennent de traditions distinctes et éclairent des dimensions différentes du problème.

Paulo Freire (2021 [1970]) a dénoncé ce qu'il nomme l'éducation « bancaire » : le sachant dépose un savoir dans l'ignorant – métaphore du compte en banque où s'accumulent des avoirs inertes. L'apprenant·e est réduit·e au silence ; sa parole, son expérience, sa lecture du monde ne comptent pas. L'émancipation, pour Freire, ne peut venir que d'une prise de parole partagée, d'un savoir qui se construit ensemble. L'observation vaut au-delà de l'éducation : tant que la personne accompagnée est supposée ne rien savoir de sa propre situation, la position haute se maintient.

L'éthique du care – portée notamment par Joan Tronto (2009) et, en France, par Fabienne Brugère (2011) et Pascale Molinier (2013) – déplace le regard vers l'attention. Le soin n'est pas une technique mais une qualité de présence. Prendre soin suppose de partir de ce que vit l'autre, non de ce que nous savons sur lui. Le care est relationnel : il engage les deux parties. Il ne s'agit pas de « faire pour » mais d'être attentif·ve à ce qui se vit, ici et maintenant, dans la singularité d'une rencontre. En isolant un problème de la personne qui le vit, le regard expert manque précisément une telle qualité.

Les travaux sur le développement du pouvoir d'agir – empowerment en anglais – posent une question décisive : la capacité d'agir peut-elle être donnée ? (Le Bossé, 2003 ; Bacqué et Biewener, 2013) Leur réponse est non, elle ne se transmet pas de l'accompagnant·e vers la personne accompagnée. Elle émerge de l'action de la personne elle-même, dans des conditions qui la rendent possible. Le rôle de l'accompagnant·e n'est pas de produire un résultat mais de créer un espace. La position haute rate cela : en voulant « donner » du pouvoir, elle reste en surplomb.

Les mouvements de personnes concernées – personnes en situation de handicap, usager·es de la psychiatrie, personnes accompagnées par le travail social – ont quant à eux contesté la position d'expert·e sur leur propre vie. Jean-François Ravaud rapporte leurs critiques : les professionnel·les sont « accusés de ne pas respecter la personne, son identité, ses choix de vie » (1999, p. 68). L'enjeu est ici la définition de soi. Qui dit qui est l'autre ? Qui décide de ce qu'il devrait devenir ? Le regard expert s'arroge un tel pouvoir – souvent sans le savoir.

Les contestations ne disent pas la même chose. Elles éclairent des dimensions distinctes : le savoir, l'attention, l'agir, l'identité. Mais elles convergent vers un même constat. Quand la différence de place inhérente à la relation d'aide se fige, elle enferme.

Nommer ce qui enferme

Jean-François Ravaud a proposé un nom pour ce que les critiques visent : le modèle biomédical, ou médical-individuel. Sa logique tend vers le diagnostic : identifier un problème, en analyser les causes, proposer des solutions. Dans sa forme la plus rigide, quelqu'un sait ce qui ne va pas chez l'autre et ce qu'il faudrait faire pour y remédier. L'écart entre les places risque alors de se creuser : l'un·e analyse, l'autre est analysé·e. Le problème se trouve isolé de la personne qui le vit – « *appréhendé comme indépendant des individus chez lesquels il apparaît* » (1999, p. 66).

Le modèle n'est pas propre à la médecine – et il serait injuste de réduire la médecine à un tel modèle. Mais sa logique a essaimé bien au-delà : travail social, éducation, accompagnement. Évaluer, diagnostiquer, intervenir – la séquence structure nombre de pratiques professionnelles, parfois à l'insu de celles et ceux qui les exercent.

Critiqué de toutes parts – sur le savoir, l'attention, l'agir, l'identité – , le modèle persiste pourtant. Sans doute parce qu'il répond à des besoins réels. Il donne un cadre, une méthode, une légitimité. Face à la complexité des situations, il offre une prise. La question n'est donc pas de le rejeter en bloc, mais de repérer où il enferme – et d'explorer ce qui pourrait ouvrir.

Sur le terrain

Les critiques dessinent ce qui ne fonctionne pas – reste à savoir ce qui pourrait fonctionner autrement. Notre enquête est allée sur le terrain, là où des équipes cherchent d'autres voies.

À Reliance, l'association d'aide à la jeunesse avec laquelle une partie de la réflexion a été menée (Muyshondt, Parthoens, De Angelis et Koch, 2024), des basculements surviennent parfois, que personne n'avait anticipés. Une travailleuse sociale raconte : « Après des mois d'entretiens, on a l'impression de ne pas avancer. Et puis, une simple sortie avec les chevaux change tout. » Un adolescent mutique depuis des mois se met à parler en brossant un cheval. Une jeune fille en rupture scolaire découvre des capacités insoupçonnées en s'occupant d'un chien. Pourquoi là, et pas dans le bureau ?

Il serait tentant de conclure qu'il suffit de changer d'environnement – sortir des murs, introduire des animaux, varier les approches. Mais ce serait manquer l'essentiel. Ce qui s'est déplacé n'est pas seulement le lieu.

Faire avec

La présence du cheval offre-t-elle quelque chose d'inaccessible à l'entretien en bureau ?

Peut-être ceci : le cheval n'attend rien de particulier. Il ne diagnostique pas, ne cherche pas à transformer. Il est là, simplement, et il faut s'ajuster à lui. L'adolescent·e cesse d'être l'objet d'une intervention pour devenir sujet d'une relation en train de se chercher. Dans le bureau, le cadre parle avant les personnes. Il dit : quelqu'un ici a un problème, quelqu'un d'autre est là pour le résoudre. Avec le cheval, le cadre se desserre. Il n'y a plus un·e expert·e face à un cas. Il y a deux êtres qui doivent trouver comment être ensemble.

La pensée systémique – évoquée au chapitre précédent – éclaire le déplacement. Dans toute interaction, chacun·e affecte et est affecté·e. Le « faire avec » ne désigne pas simplement une posture plus bienveillante ; il nomme une réalité que le « faire pour » tend à occulter. Accompagner, dans une telle perspective, n'est pas appliquer un savoir extérieur mais créer un espace où quelque chose peut advenir – pour les deux parties.

La philosophe Cynthia Fleury parle d'« *alliance dialectique, créative, des soignants et des soignés, qui, ensemble, font éclore une dynamique singulière* » (2019, p. 20). L'alliance suppose la réciprocité – non pas une technique appliquée à quelqu'un, mais une rencontre engageant les deux parties. Elle précise : « Le patient doit être considéré comme un acteur à part entière du processus de soin, comme un «patient expert», du fait de la connaissance intime qu'il a de sa propre maladie. Il ne doit pas être infantilisé » (p. 31). La prévenance ne signifie pas « inscrire le patient dans une position victimaire » (p. 25).

Mais comment tenir une telle posture ? L'alliance ne s'impose pas. Elle suppose une manière d'être présent·e à l'autre – une manière qui reste à préciser.

La douceur comme voie

Accompagner sans imposer ne va pas de soi. Celui ou celle qui accompagne doit poser des limites – sans quoi il n'y a pas de cadre. Poser des limites, pourtant, risque d'enfermer l'autre et de s'enfermer soi-même. À l'inverse, s'abstenir de les poser risque de les faire disparaître et de n'offrir plus aucun appui.

Comment tenir entre ces deux écueils ?

Anne Dufourmantelle ouvre un chemin apparemment paradoxal : la douceur. Non pas une mollesse complaisante, mais une force d'un autre ordre. « Être doux avec les choses et les êtres, c'est les comprendre dans leur insuffisance [...]. C'est ne pas vouloir ajouter à la souffrance, à l'exclusion, à la cruauté et inventer l'espace d'une humanité sensible » (2013, p. 29). La douceur ainsi entendue n'est pas un renoncement à l'exigence ; elle est l'acceptation d'une vulnérabilité partagée – condition d'une rencontre véritable.

Dufourmantelle s'arrête sur l'art équestre, et ses mots éclairent rétrospectivement la scène observée précédemment : « Le cheval peut être guidé, dressé, bridé, cravaché, il ne s'accordera au cavalier que si celui-ci sait trouver avec douceur la légèreté de main et le mouvement dont il s'ajustera à la foulée de l'animal » (p. 30). L'entente, ajoute-t-elle, « n'est pas donnée une fois pour toutes, elle se rejoue à chaque fois » (p. 31). Il en va de même pour l'accompagnement : l'ajustement est toujours à reprendre.

À Reliance, la douceur se cultive aujourd'hui plus concrètement. Ateliers de psychomotricité, séances avec les animaux, activités de menuiserie : autant de milieux où le lien passe par le vécu partagé d'une activité plutôt que par l'analyse, le diagnostic et l'injonction à se dire. L'adolescent·e n'est pas sommé·e de se livrer ; des conditions sont posées, une disponibilité offerte. Quelque chose peut naître – ou non.

Mais dans un tel espace – où la vulnérabilité est partagée et l'ajustement réciproque – que devient la distinction entre accompagnant·e et accompagné·e ?

Quand les places circulent

Si la relation engage les deux parties, les places peuvent-elles s'échanger ? La pair-aidance suggère que oui. Nathalie Lagueux et ses collègues décrivent le pair-aidant comme « un membre du personnel vivant ou ayant vécu un trouble grave de santé mentale » et aidant, « à partir de son expérience de la maladie et de sa compréhension de son processus de rétablissement, ses pairs à surmonter les obstacles » (Lagueux, Charles et Harvey, 2008, cité dans Lagueux, 2010, p. 11). L'accompagné·e devient accompagnant·e ; le vécu cesse d'être un stigmate pour devenir ressource.

Dans l'Aide à la jeunesse, les « jeunes-relais » incarnent un principe voisin : des adolescent·es deviennent facilitateur·rices pour d'autres et, en réinventant le compagnonnage à partir de leur propre expérience, proposent une forme d'autorité particulière, ancrée dans la proximité et la responsabilité. A., dix-neuf ans, hébergé dans le logement d'urgence de Reliance, témoigne : « J'ai pu y être logé, oui, mais c'était bien plus que cela. Je me suis retrouvé enrichi par les liens que j'ai pu tisser là-bas [...] J'ai également pu expérimenter le travail de rue, accompagné d'éducateurs et d'éducatrices. » Protection et émancipation, loin de s'opposer, progressent ensemble.

Une frontière poreuse

La frontière entre accompagnant·es et accompagné·es structure nos institutions : elle organise les financements, distribue les rôles, oriente les formations. Mais elle ne correspond pas toujours à la texture de nos vies. Nous ne sommes jamais seulement d'un côté ou de l'autre ; nous pouvons être simultanément soutenu·es dans certaines dimensions de notre existence et accompagnant·es dans d'autres. La rigidité des catégories masque la fluidité des positions réelles. Une figure du compagnonnage se dessine ainsi, où la proximité devient ressource plutôt qu'obstacle à la professionnalité.

Mais si l'appartenance à un vécu partagé peut fonder une posture d'accompagnement, qu'en est-il de l'appartenance elle-même ? L'émancipation suppose-t-elle de se détacher des groupes qui nous constituent – ou peut-elle, au contraire, s'y enraciner ?



4. S'émanciper

Le chapitre précédent s'achevait sur une figure inattendue : des personnes qui, ayant traversé des difficultés, deviennent accompagnantes pour d'autres. Les pair-aidant·es, les jeunes-relais ne se sont pas libéré·es en quittant le groupe qui les avait accueilli·es – leur transformation s'est faite quelque part, dans un lieu, une équipe, un réseau de relations. Elles et ils se sont émancipé·es en prenant une autre place au sein du collectif, non en s'en détachant. L'inscription dans le groupe n'a pas fait obstacle à leur mouvement ; elle en a été la condition.

Voilà qui interroge une équation profondément ancrée dans nos manières de penser. S'émanciper, ce serait se détacher ; devenir autonome, ce serait ne plus dépendre d'autrui ou d'une ressource externe. Accéder à la liberté, ce serait rompre avec ce qui nous lie. D'où vient cette conviction, et que vaut-elle ?

Une équation ancienne

L'étymologie en porte déjà la trace. Emancipare, en latin, désigne le geste juridique par lequel un enfant sort de la manus – la main, la puissance – du père. L'émancipation est d'abord, littéralement, un détachement.

Les Lumières ont donné à cette idée une portée philosophique considérable. « Sapere aude » – ose penser par toi-même, lance Emmanuel Kant. L'émancipation devient sortie de l'état de minorité, affranchissement des tutelles que représentent la religion, la tradition, l'autorité. L'individu accède à sa majorité en se déliant de ce qui le maintenait dans la dépendance – et dans ce mouvement même, il conquiert sa dignité de sujet pensant.

La modernité politique a prolongé ce mouvement, par des voies diverses. Le libéralisme classique, dès le XVII^e siècle, pose les citoyen·nes comme antérieur au collectif : les êtres humains,

dotés de droits naturels, s'associent librement par contrat. La Révolution française, avec la loi Le Chapelier de 1791, abolit corporations et communautés de métier au nom de la liberté individuelle – il s'agit de libérer les personnes des appartenances professionnelles imposées. Au fil du XIXe siècle s'affirme l'idéal d'un individu délié des attaches héritées, libre de choisir ses liens. Progressivement, dans cet imaginaire, l'autonomie en vient à se confondre avec l'indépendance.

Enzo Colombo et Paola Rebughini précisent que « *l'individualisation n'est pas un phénomène tout à fait nouveau mais plutôt un processus qui accompagne les mutations de la modernité, dans ses enchevêtrements entre démocratisation, autonomie subjective et individualisme* » (2022, p. 2). Il et elle rapportent qu'Alexis de Tocqueville en relevait déjà les ambivalences. Dans une société formellement démocratisée, observait-il, les individus « *ne doivent rien à personne, ils n'attendent pour ainsi dire rien de personne ; ils s'habituent à se considérer toujours isolément, et ils se figurent volontiers que leur destinée tout entière est entre leurs mains. Ainsi, non seulement la démocratie fait oublier à chaque homme ses aïeux, mais elle lui cache ses descendants et le sépare de ses contemporains ; elle le ramène sans cesse vers lui seul, et menace de le renfermer enfin tout entier dans la solitude de son propre cœur* » (Tocqueville, 2012 [1835], p. 457, cité par Colombo et Rebughini, p. 2).

Si l'équation « grandir, c'est se délier » aurait ainsi innervé nos institutions autant que nos imaginaires, elle n'est donc pas une évidence naturelle. Elle s'est construite au fil d'une histoire longue et complexe. Et parce qu'elle s'est construite, elle peut être interrogée.

Ce que l'enquête a déplacé

L'itinéraire des chapitres précédents a préparé, pas à pas, la suite de notre questionnement. Le chapitre 2 montrait que nous ne préexistons pas aux relations qui nous façonnent. Nous devenons qui nous sommes au fil des rencontres, des échanges, des inscriptions dans des collectifs. L'identité professionnelle émerge de la participation à un groupe ; la singularité même – ce qui fait qu'une personne est irremplaçable – procède de la place qu'elle occupe dans un réseau de relations. L'autonomie, dans cette perspective, n'est pas le contraire de la dépendance ; elle en est plutôt l'aménagement, la mise en forme. Marlène Jouan et Sandra Laugier (2009) parlent d'autonomie relationnelle : une capacité qui s'apprend dans et par les échanges, non contre eux.

Le chapitre 3 prolongeait le déplacement. La vulnérabilité partagée y apparaissait comme condition de la rencontre véritable – ce qui permet que quelque chose circule entre les personnes. Le « faire avec » se distinguait du « faire pour ». Les places pouvaient bouger : l'accompagné·e devenir accompagnant·e, celui ou celle qui reçoit, se découvrir en position de donner. La frontière entre les positions se révélait plus poreuse qu'il n'y paraît. Si nous nous construisons dans les relations, si l'autonomie est relationnelle, si les places peuvent circuler : l'opposition tranchée entre appartenance et émancipation tient-elle encore ?

Quand les attaches enferment

Les philosophes des Lumières avaient-ils tort de se méfier des liens qui entraveraient notre liberté ? Nos attaches peuvent assigner autant qu'elles peuvent soutenir, enfermer autant qu'elles peuvent ouvrir. Les corporations d'Ancien Régime figeaient dans des rôles héréditaires. La famille patriarcale assignait des places immuables. L'Église imposait des vérités indiscutables. Le groupe, la communauté, la famille, peuvent exercer une pression conformiste, exiger des loyautés qui étouffent, sanctionner les écarts.

Paulo Freire a montré que l'enfermement ne vient pas seulement de l'extérieur. Les opprimé·es peuvent intérioriser les schémas de domination, porter en eux-mêmes l'image de l'opresseur. Freire parle d'« adhésion » à l'opresseur, d'« immersion » dans la réalité oppressive (2021 [1970], pp. 16-17). Les opprimé·es risquent alors de devenir « sous-opresseurs », reproduisant entre eux et sur eux-mêmes les mécanismes qu'ils subissent. Ils peuvent aussi éprouver une « peur de la liberté » (p. 19) – la sécurité de l'appartenance, même aliénante, semblant préférable à l'incertitude du changement.

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique (2015) l'ont montré : certaines configurations organisationnelles exposent à des injonctions contradictoires, impossibles à satisfaire simultanément. « *C'est dans la structure de l'organisation, dans les procédures qu'elle met en œuvre, qu'il faut rechercher la source des injonctions paradoxales répétitives* » (2015, p. 116). L'appartenance à l'organisation peut alors devenir source de souffrance plutôt que de soutien, le collectif produisant un mal-être que chacun·e porte seul·e.

Yves Clot rappelle que le collectif de travail peut être ressource – « *une équipe qui éprouve collectivement son pouvoir d'agir dans le milieu et sur elle-même* » (2010, p. 99) – mais qu'il peut aussi se figer en normes écrasantes, en conformisme qui étouffe l'initiative et décourage l'innovation.

Joëlle Zask – préfaçant la réédition des ouvrages majeurs de John Dewey - note qu'« il existe de fait des formes d'association destructrices des qualités dont le développement assure notre humanisation » (2018, p. 29). Le travail industriel aliénant, la pauvreté structurelle, les inégalités qui se creusent, l'exclusion qui isole – autant de configurations relationnelles qui diminuent plutôt qu'elles ne font croître, qui rétrécissent l'horizon plutôt qu'elles ne l'élargissent.

Alors, les attaches libèrent-elles ou enferment-elles ? La question ainsi posée appelle une réponse plus nuancée que l'alternative ne le laisserait supposer.

Une question de configuration

Il nous apparaît que les relations peuvent soutenir ou entraver, ouvrir ou fermer, selon la configuration qu'elles prennent et les conditions dans lesquelles elles se déploient. Car ce dont quelqu'un se détache n'est pas la même chose que ce par quoi le détachement devient possible.

L'émancipation suppose bien un mouvement – quelque chose se dénoue, une place assignée se quitte, un rôle figé se transforme. Mais ce mouvement peut être rendu possible par les relations elles-mêmes, si leur agencement le permet. Les pair-aidant·es ne se sont pas détaché·es des liens qui les soutenaient. Elles et ils se sont détaché·es d'une assignation – la place de « celui ou celle qui a des problèmes », l'identité de « personne aidée », le rôle de « bénéficiaire passif ». Et le détachement a été rendu possible par l'inscription dans un collectif qui autorisait ce mouvement, qui reconnaissait la transformation en train de se faire, qui offrait une autre place à occuper.

Notre question se déplace alors. Il ne s'agit plus de savoir si les liens libèrent ou enferment « en général », mais à quelles conditions ils soutiennent la libération plutôt qu'ils ne l'empêchent – à quelles conditions l'inscription dans un groupe permet-elle la transformation de ses membres plutôt qu'elle ne les fige dans une position immuable ?

Défendre les assises de l'autonomie

Marie Garrau propose une piste : ce qu'elle nomme une « politique de la vulnérabilité » (2018). L'idée est de défendre solidairement les conditions qui rendent l'autonomie possible, plutôt que de laisser chacun·e se débrouiller seul·e avec les exigences qu'on lui adresse.

Car si l'autonomie s'apprend dans les échanges, si elle suppose des appuis, si elle se cultive dans un environnement qui la rend possible, si elle a besoin d'assises, alors, l'autonomie est relationnelle. Elle ne surgit pas du néant, ne jaillit pas d'une pure volonté individuelle. Elle requiert un socle de sécurité suffisant, des relations de confiance : un cadre qui tolère le tâtonnement et autorise l'erreur.

Défendre ces assises consiste à reconnaître que l'autonomie n'est pas une propriété individuelle que certain·es posséderaient et d'autres non – comme un talent inné ou un trait de caractère. Cela revient à admettre qu'elle dépend de conditions qui peuvent être présentes ou absentes, soutenues ou fragilisées, cultivées ou négligées – et à en faire une responsabilité collective plutôt qu'une injonction individuelle.

Ce que le terrain fait apparaître

Les équipes observées – Home Net Service, Reliance – donnent à voir ce que peut signifier concrètement une telle philosophie.

À Home Net Service, l'entreprise d'insertion évoquée au chapitre 2, un constat surprend au premier abord. Nous pourrions penser qu'un fort sentiment d'appartenance retient les travailleuses, les fixe à leur place, les empêche d'imaginer d'autres horizons. Les témoignages manifestent l'inverse. Quand elles se sentent reconnues et soutenues dans leur environnement professionnel, les travailleuses osent plus facilement envisager d'autres possibles – une formation, une évolution, un départ vers un autre emploi. L'ancrage dans le collectif ne les immobilise pas ; il leur offre un socle suffisamment stable pour que l'exploration devienne envisageable, pour que le risque puisse être pris (Muyschondt et al., 2022, 2025).

À Reliance, le même mécanisme opère. Les adolescent·es qui prennent appui sur le groupe, qui se sentent reconnu·es dans leur singularité, sont celles et ceux qui parviennent à se projeter, à imaginer une suite, à risquer un pas vers l'inconnu. Leur inscription dans le collectif ne les retient pas – elle les sécurise suffisamment pour qu'elles et ils puissent bouger.

La contradiction ne serait qu'apparente. L'appartenance soutient l'émancipation précisément parce qu'elle offre un point d'appui. Comme l'enfant qui s'aventure dans l'espace de jeu en sachant qu'il peut revenir vers la figure d'attachement, les travailleur·ses et les jeunes accompagné·es explorent d'autant plus librement leur liberté qu'elles et ils savent pouvoir compter sur un ancrage stable.

Le tiers protecteur

Mais comment une telle assise se crée-t-elle ? Les deux organisations observées partagent un trait remarquable : elles cherchent à assumer ce que nous pourrions appeler une fonction de « tiers protecteur » .

Concrètement, cela se manifeste dans leur tentative – jamais pleinement aboutie, toujours à reprendre – de préserver des aires de respiration. Face aux pressions de leurs secteurs qui ne cessent de s'intensifier – multiplication des rapports d'activité, accélération des rythmes, uniformisation des modes opératoires –, Reliance maintient sa réunion hebdomadaire d'équipe, ce temps où chacun·e peut penser ensemble ce qui se passe ; Home Net Service résiste aux exigences de rentabilisation immédiate qui voudraient que chaque heure soit productive au sens comptable du terme.

La préservation de ces espaces de parole vise à créer un cadre où les professionnel·les puissent faire mûrir leurs propres approches, prendre le temps d'analyser leur travail, élaborer collectivement des réponses aux situations qu'elles et ils rencontrent.

Quand un-e travailleur-se rencontre des difficultés, leur organisation tente de mobiliser l'intelligence collective plutôt que de s'acharner à appliquer des protocoles inadéquats. Leur capacité à absorber les variations d'activité et les arrêts pour raison de santé cherche à préserver l'emploi et à permettre aux travailleuses de s'investir sereinement, sans la crainte permanente de perdre leur place.

À rebours des représentations habituelles qui opposent cadre et liberté, contrainte et autonomie, l'institution – tiers protecteur – peut ainsi rendre possible une forme renouvelée de liberté – non pas la liberté abstraite de l'individu sans attaches, mais la liberté concrète de celle ou celui qui peut s'appuyer sur un sol stable. « Quand une de nos collègues trouve un autre emploi, c'est valorisant pour l'entreprise », explique une encadrante d'Home Net Service. « Ça montre qu'on forme bien les gens ici. »

L'institution, dans cette philosophie, ne se pose pas en obstacle à l'autonomie. Elle en défend les conditions. Elle fait écran entre les personnes et les pressions qui pourraient les fragiliser. Elle offre un espace où le mouvement de chacun-e devient possible – non pas malgré leur appartenance, mais grâce à elle.

Une capacité qui s'apprend

Une nouvelle conception de l'autonomie a ainsi été dessinée, bien différente de celle que véhicule l'équation questionnée. Non plus l'autoposition d'un sujet souverain qui se créerait lui-même en se détachant de tout, qui n'aurait besoin de personne pour advenir à sa propre liberté, mais une capacité qui s'acquiert progressivement, dans des conditions qui la rendent possible. Une disposition qui se cultive dans les échanges, qui prend appui sur des relations de confiance, qui suppose un environnement tolérant le tâtonnement et accueillant l'erreur comme moment de l'apprentissage.

Si nous résumons : cette approche de l'autonomie – l'autonomie relationnelle – repose, non pas sur l'indépendance absolue, mais sur la capacité de se situer, de se projeter, de conduire sa vie ; une capacité qui s'apprend dans et par les relations, qui se construit dans la durée, qui a besoin d'assises pour se déployer.

Notre autonomie n'est pas donnée d'avance – voilà pourquoi elle a besoin d'appuis. Elle se travaille. Elle se construit. Elle s'apprend – par essais, erreurs, reprises, recommencements. Elle requiert du temps : le temps de la confiance qui se noue, le temps de l'expérimentation qui tâtonne, le temps de la maturation qui ne se commande pas.

Mais qu'en est-il de ce temps ? Est-il disponible ? Les conditions de son déploiement sont-elles réunies dans le contexte actuel ? Voilà ce que le chapitre suivant entreprendra d'examiner.



5. Les temporalités de l'autonomie

Ce que l'autonomie requiert

Le chapitre précédent ouvrait à la question du temps. L'autonomie ne serait pas un état possédé ou non, mais une dynamique se déployant dans la durée – dans un environnement tolérant le tâtonnement, au fil d'un cheminement fait d'étapes, de pauses, de retours en arrière.

Mais de quel temps parlons-nous exactement ? Le parcours accompli permet de le préciser. Nous nous construisons dans l'expérience partagée ; nous avons besoin du regard d'autrui pour nous sentir compétent-es ; l'appartenance à un collectif soutient l'émancipation à condition d'offrir un point d'appui stable. Ces acquis dessinent trois registres temporels distincts.

Trois registres

Une telle construction demande un premier registre temporel, celui de **l'attention quotidienne**. La confiance s'y noue par petites touches successives : une présence revient, une écoute se confirme, une fiabilité s'éprouve – et peu à peu, le lien prend forme. Ce processus ne produit rien de spectaculaire ; il échappe aux rapports d'activité et aux indicateurs de suivi. Pourtant, sans lui, l'attachement reste fragile. Et sans cet ancrage, comme nous l'avons vu, notre rapport à nous-mêmes vacille.

Un second registre se dessine alors, celui de **la maturation**. Les tâtonnements et les expérimentations y trouvent leur place. Des compréhensions anciennes doivent parfois être désappries pour être reprises autrement, et les acquis se réorganisent à la lumière de situations nouvelles. Cette temporalité suppose l'erreur possible et le retour en arrière non sanctionné.

Elle suppose aussi une instance – équipe ou institution – capable d'absorber les variations, les hésitations, les moments où rien ne semble avancer. Sans cette latence, la personne reste figée dans ses acquis, ou bien elle s'épuise à courir après des exigences ne lui laissant pas le loisir de se métamorphoser.

Le chapitre 2 évoquait les travaux d'Yves Clot sur la construction de l'identité professionnelle dans la parole. Lorsque des professionnel·les sont filmé·es en situation puis invité·es à commenter les images – d'abord seul·es, puis avec des collègues – quelque chose se déplace. Les gestes accomplis sans y penser deviennent visibles ; des choix apparaissent là où il n'y avait que des automatismes ; des alternatives surgissent là où tout semblait évident. Le groupe devient alors une ressource pour penser sa propre pratique, pas seulement pour l'accomplir.

Voilà le troisième registre, celui de **l'élaboration en commun**. Le dire y circule, la régulation collective s'y exerce, les ajustements mutuels s'y opèrent. Nommer nos gestes, pour les découvrir autrement : l'enfoui accède à la conscience, le personnel apparaît comme partagé, l'anodin se révèle précieux. Olivier Hamant note que « l'acte de parler est essentiel pour se penser, la verbalisation laissant échapper des vérités ou des intuitions qui, sinon, resteraient diffuses, enfouies, refoulées ou encore biaisées par des clichés et des automatismes » (2023, p. 26). Les moments de verbalisation en commun ne sont pas un luxe mais un « prérequis indispensable avant de décider » (ibid.).

Cynthia Fleury le formule autrement : « *s'informer, se former, se transformer* » (2019, p. 32). L'information venue de l'extérieur doit pouvoir devenir compétence incorporée, et la compétence doit pouvoir modifier la manière d'être au monde. Chaque étape demande de la durée, et chaque étape suppose les autres. L'information ne devient formation qu'en rencontrant un vécu auquel s'articuler ; la formation ne devient métamorphose qu'au sein d'un espace d'élaboration permettant de l'intégrer.

Quand la rencontre nous touche

Hartmut Rosa nomme « résonance » la qualité de relation advenant quand ces assises sont réunies. Le concept, développé dans *Résonance* (2018), est repris dans *Remède à l'accélération* (2021) dont nous tirons ici les citations. Le terme mérite attention. La résonance n'est pas l'écho – elle n'est pas la simple confirmation de ce que nous pensions déjà. La résonance désigne un mode de rapport à ce qui nous entoure où la rencontre nous touche et nous modifie. Elle engage une disponibilité suffisante pour être atteint par autrui, une porosité acceptant d'être affectée, un mouvement propre prolongeant ce qui a été reçu. Quand la disponibilité fait défaut, cette qualité de relation s'étiole : les interactions deviennent utilitaires, instrumentales, et chacun·e traverse les échanges sans en être affecté·e. Il qualifie de « muet » ce mode de rapport – un monde ne nous parlant plus, traversé sans nous toucher.

Cornelius Castoriadis permet de saisir l'enjeu pour les professionnel·les de l'accompagnement. Il identifie trois métiers « impossibles » : la psychanalyse, la pédagogie, la politique. Tous trois doivent « s'appuyer sur une autonomie qui n'existe pas encore afin d'aider à la création de l'autonomie du sujet » (1989, p. 177). Le travail social se trouve dans la même situation. L'autonomie ne s'atteint pas ; elle se travaille. Elle ne se définit pas positivement comme indépendance ou autosuffisance mais se dessine négativement comme intérêt à la non-aliénation – à ne pas être diminué dans sa puissance d'agir. Et elle se vit en première personne : le sujet entouré reste « l'agent principal du développement de sa propre activité » (Castoriadis, 1989, cité par Jouan et Laugier, 2009, p. 18).

Accompagner vers l'émancipation suppose donc de réunir les circonstances où ces trois registres peuvent se déployer. L'attention quotidienne ancre la confiance ; la maturation ouvre l'espace du changement ; l'élaboration en commun donne au vécu la possibilité de se penser et de se partager. Encore faut-il que cette durée existe.

Le temps menacé

Le responsable de Reliance évoque deux symptômes. D'un côté, « une répétition des problèmes chez les jeunes que nous accompagnons, comme si le système ne parvenait pas à se remettre en question ». De l'autre, une charge administrative qui a « fortement augmenté », le contraignant à passer des heures qu'il « ne supporte plus » derrière son écran – des heures soustraites à la présence. « Comment rester ancrés dans des rapports authentiques, demande-t-il, si les liens dans le système ne sont plus dans l'essentiel, dans la rencontre ? »

Les sections suivantes décriront la menace à l'échelle macro, mais la tension se loge aussi plus près. Les rythmes de travail ne coïncident pas toujours entre collègues, et cette désynchronisation complique également les partenariats entre institutions fonctionnant selon des calendriers différents. Un écart se creuse entre ce que le soutien requiert et ce que les dispositifs permettent. La fatigue s'accumule au fil des mois, l'énergie fluctue selon les périodes, la vie privée impose ses propres urgences – autant de réalités rarement inscrites dans les organigrammes mais pesant lourdement sur la disponibilité.

Ces pressions locales s'inscrivent dans un phénomène plus large. Hartmut Rosa analyse ce qu'il nomme une « accélération sociale » (2021). Les outils techniques se renouvellent à un rythme croissant, entraînant une transformation des modes de communication. Cette accélération technique précipite à son tour le changement social : les repères institutionnels et professionnels se reconfigurent plus vite qu'autrefois. Et parce que tout bouge plus vite, le rythme de vie s'intensifie, comprimant les moments disponibles pour la rencontre. Les trois dynamiques s'alimentent mutuellement et forment une spirale.

Pourquoi cette spirale semble-t-elle impossible à freiner ? Rosa propose une explication structurelle : les sociétés modernes ne peuvent se stabiliser que de manière dynamique, car elles ont besoin de croissance et d'innovation pour maintenir leur fonctionnement (Rosa, 2021, p. 28).

Il nomme « contrainte d'augmentation » cette nécessité – une nécessité ne relevant pas d'un choix idéologique qu'une décision suffirait à défaire, mais de la logique même du système.

La contrainte pèse sur les institutions comme sur les individus. La promesse de la modernité – mener une vie autonome, choisir librement son existence – s'est progressivement retournée : elle exige désormais de courir toujours plus vite pour rester en place (Rosa, 2021, pp. 30-31). Ce qui devait libérer produit de l'aliénation.

Sous l'épuisement, le système

Le burn-out, écrit Rosa, ne provient pas tant d'une trop grande quantité de travail. Il survient « *quand on cesse de percevoir et de célébrer des réussites qui apparaissent uniquement comme des 'étapes dans une chaîne sans fin', quand on refuse la reconnaissance (crise de gratification), quand les relations et les interactions personnelles propres aux individus sont ignorées ou instrumentalisées, quand les étapes du travail ne sont plus motivées de manière intrinsèque, quand disparaît le plaisir que procure le travail lorsqu'il est une activité emplie de sens* » (Rosa, 2021, pp. 35-36).

Les personnes concernées présentent fréquemment une perte de sens dans leurs échanges sociaux et professionnels, accompagnée d'un cynisme croissant. L'activité ne provoque plus seulement de la fatigue mais de l'indifférence. Le monde devient « muet » (Rosa, 2021, p. 36). Cette perte de résonance rejoint les observations formulées précédemment. Nous avons vu combien le regard d'autrui est constitutif de notre rapport à nous-mêmes, puis souligné que l'appartenance soutient l'émancipation à condition d'offrir un point d'appui stable. Lorsque ces assises s'effritent, l'usure prend une forme particulière – non pas seulement physique ou nerveuse, mais existentielle. Les personnes se sentent interchangeables, et quelque chose de leur singularité se défait.

Une étude récente de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique permet de mesurer les manifestations locales du phénomène. À partir d'une enquête menée auprès de plus de 24 000 personnes, elle analyse l'état de la santé mentale en Wallonie (Smith, 2025). Plus d'un quart de la population adulte présente un risque de souffrance psychique significative, et les jeunes sont particulièrement touché·es – un tiers des 25-44 ans, contre moins de 15 % des personnes de plus de 65 ans.

Le facteur le plus puissant identifié par l'étude est l'isolement social. Les personnes déclarant être « toujours isolées » présentent un risque treize fois supérieur à celles ne se sentant « jamais isolées » (Smith, 2025, p. 26). Cette association, la plus forte de toutes celles mesurées, dépasse largement l'effet des difficultés économiques ou des environnements de travail. L'étude met également en évidence des « chemins de vulnérabilité » où plusieurs facteurs se cumulent : parmi les personnes toujours isolées et dont la situation financière s'est récemment dégradée, plus de huit sur dix présentent un niveau de détresse élevé (Smith, 2025, pp. 29-31).

Ces constats wallons s'inscrivent dans une tendance internationale. Plusieurs travaux évoquent une « épidémie d'isolement ». En Belgique, près d'une personne sur six rapporte un niveau de soutien social faible – proportion atteignant près d'une sur cinq en Wallonie. La chercheuse américaine Julianne Holt-Lunstad a montré que le manque de lien social augmente le risque de décès prématuré de 26 à 32 %, un impact comparable au tabagisme. « L'isolement social est le nouveau tabac », résume-t-elle (citée dans Smith, 2025, p. 32).

Des pistes

Rosa ne se contente pas de diagnostiquer. La résonance, dans sa pensée, n'est pas seulement un concept descriptif – elle dessine une orientation. Cultiver ce qui permet la relation vivante, préserver les espaces où la disponibilité peut se manifester, résister à la compression des temporalités : autant de directions possibles face à l'accélération. Rosa ne propose pas un programme politique clé en main, mais il indique une boussole.

La question n'est plus seulement « comment aller plus vite ? » mais « qu'est-ce qui mérite que nous nous y arrêtons ? ».

D'autres voix convergent vers des préoccupations voisines. En novembre 2023, le Conseil national du Travail – organe de concertation des organisations de travailleur·euses et d'employeur·euses – émettait une recommandation pour la prévention du burn-out, issue de l'analyse de quelque quatre-vingt-dix projets-pilotes. Une brochure parue en mai 2025 en diffuse les principes (CNT, 2025). Le document plaide pour une approche tenant compte des facteurs collectifs plutôt que de traiter l'usure comme un problème individuel. Il recommande de travailler « de manière participative et en dialogue », de conjuguer améliorations rapides et efforts durables, de créer un soutien interne fort au sein des organisations.

L'étude wallonne présente des orientations voisines. Elle recommande de renforcer les démarches consistant à « aller vers » les personnes plutôt qu'à attendre qu'elles viennent aux services. Elle suggère également de développer la « prescription sociale » : la possibilité pour les professionnel·les de santé d'orienter vers des activités communautaires – un club de marche, un atelier d'art, un groupe de parole – plutôt que vers le seul soin médicalisé (Smith, 2025, pp. 39-40). Le déplacement est notable : il ne s'agit plus seulement de réparer les individus abîmés, mais de retisser les liens dont l'effilochement produit la détresse.

Un sociologue allemand, un institut statistique wallon, les partenaires sociaux belges : ces sources n'ont pas été conçues pour dialoguer, et pourtant elles se rejoignent sur un même constat. L'épuisement qui assèche nos sociétés n'est pas la somme de fragilités individuelles. Il peut être lu comme une propriété d'un système qui isole, accélère, exige toujours plus. Les réponses ne peuvent donc être seulement personnelles. Elles engagent une responsabilité commune – celle de préserver et de créer des architectures où les liens peuvent se nouer.

Barbara Stiegler (2023), relisant Dewey, rappelle toutefois que le pragmatisme n'a jamais été une philosophie de l'accommodation. Les pistes esquissées – approche collective, prescription sociale, appui interne – pourraient aisément se transformer en nouvelles injonctions à s'adapter, adressées une fois encore aux individus. « Rejoignez un club de marche », « Apprenez à mieux communiquer avec vos collègues », « Prenez soin de votre réseau social » : les formules bienveillantes risquent de laisser intactes les structures produisant l'usure. Pour Dewey, il ne s'agit pas de s'ajuster à des cadres laissés inchangés, mais de remanier ce qui produit le mal. Le monde du travail pouvait devenir un lieu de démocratie – à condition que les personnes concernées se saisissent ensemble de leurs situations, expérimentent des réponses, en mesurent les effets.

Les équipes décrites dans ce livret s'y essaient. Modestement.

Une crise et une opportunité

Les pistes esquissées ne flottent pas dans un espace abstrait. Elles s'inscrivent dans un moment historique particulier, celui où plusieurs crises convergent et révèlent peut-être les limites d'un modèle. L'illusion d'une autonomie conçue comme indépendance, d'individus qui se suffiraient à eux-mêmes, se heurte à des faits de plus en plus difficiles à ignorer. Les dérèglements climatiques rappellent notre dépendance à l'égard des écosystèmes ; les pandémies récentes ont montré combien nous avons besoin les uns des autres ; l'épuisement professionnel massif signale que quelque chose ne tient plus.

Mais ces bouleversements ouvrent aussi des brèches. Ils rendent audibles des savoir-faire qui, hier encore, semblaient marginaux. Les fondamentaux cultivés dans le monde associatif depuis des décennies – l'attention aux liens, le soin des temporalités, la prise en compte de l'interdépendance – trouvent désormais des échos dans des recommandations institutionnelles et des politiques publiques émergentes. La prescription sociale, l'approche collective du burn-out, les démarches consistant à « aller vers » : autant de formulations nouvelles pour des pratiques anciennes, longtemps cantonnées aux marges.

Ce déplacement ne va pas de soi. Comment de telles façons de faire peuvent-elles se convertir en puissance solidaire sans reproduire les logiques de domination qu'elles critiquent ? Le risque de récupération existe : des démarches émancipatrices peuvent être vidées de leur substance, réduites à des techniques de gestion des ressources humaines, intégrées à l'arsenal de la contrainte d'augmentation. La vulnérabilité comme puissance politique prolonge cette exploration. Il examine comment l'interdépendance peut devenir le socle d'une puissance collective – tout en nommant lucidement les paradoxes et les risques de récupération qui menacent une telle démarche.

Le chemin reste long et incertain. Les mécanismes produisant l'essoufflement ne se métamorphosent pas par la seule bonne volonté, ni par l'accumulation de recommandations bien intentionnées. Pourtant, quelque chose se cherche dans les équipes, dans les organisations, dans les interstices du système. Des manières de faire circulent, des solidarités s'inventent, des résistances s'organisent – souvent sans bruit, sans proclamation, sans visibilité.

Quelque chose se cherche. S'expérimente. Se transmet.

6. Conclusion : commencements

Ce que le parcours a déplacé

Le parcours partait d'une interrogation : pourquoi rester ? Pourquoi des travailleuses maintiennent-elles leur engagement malgré l'usure ?

D'autres questions ont suivi, sur les attaches professionnelles, sur l'accompagnement, sur les temporalités du travail. L'exploration n'a pas livré de réponse définitive. Elle a déplacé le questionnement lui-même.

Le chapitre précédent a mis en évidence que l'épuisement et l'isolement ne sont pas des défaillances individuelles mais les symptômes d'un système. Les réponses ne peuvent être seulement techniques – recommandations institutionnelles, dispositifs de prévention, prescriptions de bonnes pratiques. Elles engagent ce que l'exploration a tenté de cerner : une qualité de présence à autrui, une attention au singulier de chaque situation, une disponibilité à être touché·e par la rencontre.

Prendre soin, accompagner, soutenir, éduquer, soigner, aider : ces verbes ne désignent pas des procédures à appliquer mais des manières d'être présent·e – des manières où l'écoute précède le diagnostic, où l'ajustement prime sur le protocole, où la vulnérabilité partagée ouvre un espace que la position d'expert refermerait. Le care n'est pas une technique parmi d'autres ; il est cette attention patiente aux conditions permettant qu'une relation soutienne plutôt qu'elle n'enferme, qu'un lien fasse grandir plutôt qu'il n'assigne.

Voilà l'attention que nous souhaitons nommer.

Un travail en cours

Rester n'est peut-être pas le bon mot, pas plus que partir. Les deux termes supposent un choix, une délibération entre deux options. Or, le parcours a révélé autre chose. Un métier n'est pas une pièce à quitter ou à habiter, ni un contrat à honorer ou à rompre – mais une aventure qui nous refaçonne. Nous ne restons pas dans une activité professionnelle comme dans un logement ; nous devenons par elle, à travers les rencontres qu'elle rend possibles, les gestes qu'elle nous apprend, les liens qu'elle tisse.

Les mots ne sont pas neutres. Certains fragmentent l'indissociable – « individu », « compétence », « environnement » découpent en entités séparées ce qui n'existe qu'en relation. D'autres masquent : Dufourmantelle (2013) pointe les euphémismes habillant la brutalité, et le langage gestionnaire emprunte volontiers le vocabulaire de l'attention pour nommer des usages qui en sont l'exact contraire. Démêler le soin véritable de ses contrefaçons langagières fait partie de l'effort.

John Dewey appelait « enquête » la dynamique par laquelle une situation confuse gagne peu à peu en clarté. Non par l'application d'un savoir extérieur, mais par l'engagement, le tâtonnement, l'ajustement. Les équipes décrites dans ces pages pratiquent une telle démarche quand elles inventent des réponses que personne ne détenait à l'avance. Elles ne disposent pas d'un manuel ; elles fabriquent leurs outils en chemin, les modifient à l'usage, les transmettent à d'autres qui les transformeront à leur tour.

Leur agir dépasse l'assimilation et l'accommodation. Il y a dans leur façon de faire une forme de résistance – mais une résistance particulière, ne passant pas par l'affrontement direct. Dufourmantelle parle du « potentiel anarchique » de la douceur. Anarchique non pas au sens du chaos, mais au sens premier : « *n'être en douce, aux ordres de personne* » (2013, p. 117). Une façon de se soustraire aux logiques dominantes sans les affronter frontalement, de préserver des lieux où d'autres manières d'agir peuvent éclore.

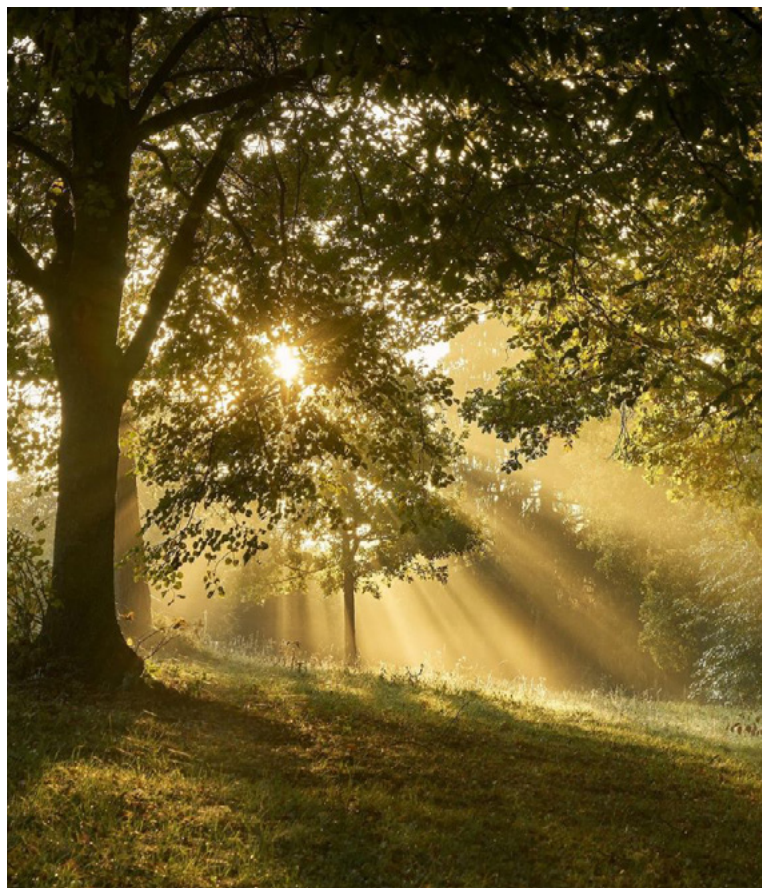
« *La bonne distance qu'invente la douceur, écrit-elle, permet à chacun d'exister dans son propre espace : elle est le contraire de l'effraction* » (ibid., p. 115). Les groupes dont ce livret a retracé l'œuvre cherchent cette bonne distance – entre protection et autonomie, entre appartenance et liberté, entre présence et retrait. Ils ne la trouvent jamais définitivement ; ils la réinventent à chaque situation, la perdent parfois, la retrouvent autrement.

Cette quête ne se déploie pas dans un terrain neutre. Pour Cynthia Fleury (2019), l'humanisme n'est pas un acquis paisible : il doit parfois se défendre contre les forces qui le menacent. Le chapitre précédent l'a souligné : l'isolement social est devenu le premier facteur de souffrance psychique. Un système qui défait les liens produit de la détresse. Travailler contre cette logique n'est pas secondaire – plutôt une urgence, même si elle ne ressemble pas aux urgences habituelles, celles qui s'imposent dans le vacarme et la précipitation.

Mais nous n'avons pas voulu nous en tenir à l'inventaire des dégâts. Ces pages ont cherché à comprendre les ressorts des éclosions. Dufourmantelle observe que toute naissance s'enracine dans la délicatesse – le début d'une attache, l'ancrage d'une confiance, le premier pas d'une réorientation. Les ateliers avec les chevaux, les moments de latence, les circulations de reconnaissance, les tiers protecteurs : tout cela témoigne d'une vigilance à l'égard des (re)naissances possibles.

Les trois registres traversés – attention, maturation, élaboration – demandent ce que le système comprime : de la durée, de la latence, du silence. Fleury invite à « *créer ensemble ce lieu où s'échafaude une manière d'habiter le monde et où la raison ne plie pas devant l'arraisonnement ambiant et les pronostics d'effondrement* » (2019, p. 34).

Le monde associatif tente de donner forme à de tels espaces. Fragiles, toujours à reprendre, exposés aux pressions – mais vivants, précisément parce qu'ils n'ont pas de forme arrêtée. Faut-il préciser qu'une telle démarche se poursuit concrètement partout où s'élabore une intelligence citoyenne face aux défis contemporains ? Cette approche anthropologique créatrice socioconstructiviste sous-tend les mondes associationnistes depuis leurs origines. Voilà peut-être le sens du chemin parcouru. Non pas des solutions, mais des commencements.



« Même si le monde commun inclut l'humanité entière, les autres vivants et la nature, il renvoie d'abord chacun à la communauté politique dont il dépend. Être né dans une société donnée, avec ses traditions, ses atouts et ses faiblesses, avoir été éduqué, soutenu, influencé par les êtres, vivants et morts, qui l'ont constituée, signifie que notre existence individuelle n'a pas seulement une dimension individuelle. Cela veut dire aussi que nous avons le devoir de transmettre un monde habitable et des institutions justes qui garantissent à nos contemporains et à nos descendants une vie digne. < Vivre >, c'est < vivre de >, < vivre avec > et < vivre pour >, avoir pour horizon ce monde commun à préserver et à renouveler et prendre soin de la société dans laquelle nous sommes. Tel est le sens de la considération, dont la convivance représente le premier niveau. La convivance suppose de se situer dans une société en se demandant ce que, compte tenu de sa situation, de ses préférences et de son talent, on peut faire pour vivre bien ou le moins mal possible avec les autres dans des institutions justes et non humiliantes. Elle est le fondement de la citoyenneté. »

Corine Pelluchon, 2025, pp. 115-116

Glossaire

Autonomie relationnelle – Capacité de se situer, de se projeter, de conduire sa vie ; capacité qui s'apprend dans et par les relations, se construit dans la durée, et a besoin d'assises pour se déployer. Ne s'oppose pas à la dépendance mais en est l'aménagement. (Jouan et Laugier, 2009)

Émergence – Propriétés nouvelles d'un système qui ne sont pas déductibles de ses éléments considérés isolément. « Le Tout est plus que la somme des parties. » (Morin, via Lugan, 2009)

Pair-aidance – Forme d'accompagnement où une personne ayant traversé des difficultés (maladie, rupture, précarité) soutient d'autres personnes vivant des situations semblables, à partir de son expérience propre.

Résonance – Mode de rapport au monde où la rencontre nous touche, nous déplace et nous modifie. Se distingue de la simple communication réussie : elle suppose une disponibilité à être affecté-e. Son contraire est le rapport « muet » au monde. (Rosa, 2021)

Registres temporels – Trois modes de durée nécessaires au déploiement de l'autonomie : l'attention quotidienne (où la confiance se noue), la maturation (où l'erreur et le tâtonnement trouvent leur place), l'élaboration en commun (où le vécu se pense et se partage).

Tiers protecteur – Fonction par laquelle une organisation fait écran entre les personnes et les pressions susceptibles de les fragiliser, défendant ainsi les conditions de l'autonomie. (Développé dans Muysshondt, Danse et Morrier, 2025)

Bibliographie thématique

Les références rassemblées ici ne prétendent pas à l'exhaustivité. Elles tracent plutôt les lignes d'un paysage intellectuel – celui dans lequel ce livret s'est frayé un chemin.

Certaines sources ont étayé l'enquête dès ses débuts : la philosophie pragmatiste de John Dewey, qui pense l'expérience comme transformation réciproque de la personne et de son environnement ; la pensée systémique, qui refuse d'isoler l'individu du réseau d'interactions qui le constitue.

D'autres sont venues éclairer ce que le terrain révélait : les travaux sur l'autonomie relationnelle, qui mettent en lumière que l'indépendance n'est pas le contraire de l'attachement ; l'éthique du care, qui prend au sérieux les activités de soin et d'attention ; les analyses de l'accélération sociale, qui nomment ce qui comprime nos temporalités.

Ces courants ne s'accordent pas toujours entre eux. Ils viennent de disciplines différentes – philosophie, sociologie, psychologie du travail, théorie politique. Leur mise en dialogue fait partie de l'effort. Les regroupements proposés sont donc des invitations à poursuivre la lecture plutôt que des classements définitifs.

Fondements théoriques du care et de l'autonomie relationnelle

Brugère Fabienne, (2011), L'éthique du care, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

Castoriadis Cornelius, (1990), « Psychanalyse et politique » [1989], in Les carrefours du labyrinthe, 3. Le monde morcelé, Paris, Le Seuil, pp. 173-190.

Dewey John, (2018), réédition de : Démocratie et éducation (1916), suivi de : Expérience et Éducation (1938), préface de Joëlle Zask, Paris, Armand Colin.

Garrau Marie, (2018), Politiques de la vulnérabilité, Paris, CNRS Éditions.

Jouan Marlène et Laugier Sandra (dir.), (2009), Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances, Paris, Presses Universitaires de France.

Lugan Jean-Claude, (2009), La systémique sociale, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?

Molinier Pascale, (2013), Le travail du care, Paris, La Dispute.

Tronto Joan, (2009), Un monde vulnérable, Paris, La Découverte.

Vulnérabilité, reconnaissance et changement social

Conseil national du Travail, (2023), Recommandation n° 30 concernant une approche préventive du burn-out au niveau des organisations et des secteurs, Bruxelles, 8 novembre 2023. [Disponible en ligne.]

Conseil national du Travail, (2025), Pour une approche préventive du burn-out. 6 recommandations adressées aux organisations et secteurs, Bruxelles, mai 2025. [Disponible en ligne.]

Dejours Christophe, (2015), *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard.

Dufourmantelle Anne, (2013), *Puissance de la douceur*, Paris, Payot.

Dufourmantelle Anne, (août 2013), « La douceur est une arme », interview réalisée par Lucie Claire, Médias Citoyens Diois. [Disponible en ligne.]

Ehrenberg Alain (2010), *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob.

Ehrenberg Alain, (2014), « Faire société à travers l'autonomie », entretien réalisé par Éliane Rothier Bautzer, Recherche et formation, n° 76, pp. 107-118.

Fleury Cynthia, (2015), *Les irremplaçables*, Paris, Gallimard.

Fleury Cynthia, (2019), *Le soin est un humanisme*, Paris, Gallimard, coll. « Tracts ».

Honneth Axel, (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf.

Merleau-Ponty Maurice, (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard. [Edition électronique consultée : réalisée par Réjeanne Toussaint, Les Classiques des sciences sociales, UQAC.]

Pastorini Chiara, (2015), « Apprendre à se vivre comme irremplaçable. Entretien avec Cynthia Fleury », Philosophie Magazine, n° 93.

Pelluchon Corine, (2025), *La démocratie sans emprise ou la puissance du féminin*, Paris, Éditions Payot & Rivage.

Rosa Hartmut, (2021), *Remède à l'accélération. Impressions d'un voyage en Chine et autres textes sur la résonance*, Paris, Flammarion.

Smith Pierre, (2025), Santé mentale en Wallonie (2025) : Analyse des inégalités territoriales et individuelles, Namur, IWEPS, coll. « Regards statistiques », n° 18. [Disponible en ligne.]

Stiegler Barbara, (2023), « Il faut s'adapter ». Sur un nouvel impératif politique, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais » [1re éd. 2019].

Travail social, accompagnement et empowerment

Bacqué Marie-Hélène et Biewener Carole, (2013), L'empowerment, une pratique émancipatrice, Paris, La Découverte.

Clot Yves, (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris, Presses Universitaires de France.

Clot Yves, (2010), Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte.

Danse Cédric, (2011-2012), Penser et agir, quelques pédagogues, Seraing, C.D.G.A.I.

Freire Paulo, (2021), La pédagogie des opprimés, préface d'Irène Pereira, Marseille, Agone [1re éd. 1970].

Lagueux Nathalie, Charles Nicole et Harvey Daphné, (2008), Guide de référence à l'usage des milieux embauchant des pairs-aidants, Programme québécois Pairs Aidants Réseau, Québec.

Lagueux Nathalie, (2010), « La formation québécoise spécialisée en intervention par les pairs », Dossier Incontournables savoirs profanes dans l'évolution des métiers d'aide et de soin, Rhizome, N° 40, pp. 11-12.

Le Bossé Yann, (2003), « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », Nouvelles pratiques sociales, vol. 16, n° 2, pp. 30-51.

Libois Joëlle et Mezzena Sylvie, (2009), « L'analyse de l'activité comme espace démocratique de développement. Approche clinique d'une situation professionnelle en travail social », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 22, n° 1, pp. 125-138.

Ravaud Jean-François, (1999), « Modèle individuel, modèle médical, modèle social : la question du sujet », *Handicap - Revue de sciences humaines et sociales*, N° 81, janvier-mars, pp. 64-75.

Critique sociale et modernité réflexive

Colombo Enzo et Rebughini Paola, (2022), « Transformations et visages multiples de l'individualisation : un bilan analytique », *Sciences & Actions Sociales*, N° 18, pp. 4-18.

de Gaulejac Vincent et Hanique Fabienne, (2015), *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.

Hamant Olivier, (2023), *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Paris, Gallimard, coll. « Tracts ».

Rosa Hartmut, (2018), *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte.

Tocqueville Alexis (de), (2012), *De la démocratie en Amérique*, Paris, Flammarion [1ère éd. 1835-1840].

Organisations, régulation et protection sociale

Muyshondt Marie-Anne, Danse Cédric et Morrier Denis, (2022), Titres-Service. Une recherche participative menée avec le C.D.G.A.I., Seraing, C.D.G.A.I. [Disponible en ligne.]

Muyshondt Marie-Anne, Parthoens Christophe, De Angelis Laura et Koch Julie, (2024), Reliance – Comment passer du découragement à la confiance ?, Seraing, C.D.G.A.I. [Disponible en ligne.]

Muyshondt Marie-Anne, Danse Cédric, (2024), Vers quelles intelligences collectives ? Seraing, C.D.G.A.I. [Disponible en ligne.]

Muyshondt Marie-Anne, (2025), La vulnérabilité comme puissance politique. Une pratique de l'interdépendance, Seraing, C.D.G.A.I. [Disponible en ligne.]

Muyshondt Marie-Anne, Danse Cédric et Morrier Denis, (2025), De l'invisibilité à la reconnaissance, Seraing, C.D.G.A.I. [Disponible en ligne.]

Muyshondt Marie-Anne, Danse Cédric et Morrier Denis, (2025), Reconnaître pour transformer – Le rôle des institutions dans l'émancipation des travailleur·euse·s, Seraing, C.D.G.A.I. [Disponible en ligne.]

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.

Ce qui fait tenir

L'autonomie relationnelle

Pourquoi reste-t-on malgré l'usure ? Cette question, née d'une recherche avec des aides-ménagères, a ouvert une enquête plus large – dans une entreprise d'insertion, puis une association d'aide à la jeunesse.

Ce qui retient ne se réduit pas au salaire ou à la peur du chômage. Les travailleur·es évoquent les liens tissés avec les personnes accompagnées, les solidarités d'équipe, le sentiment de contribuer à un projet qui dépasse leur seule histoire.

Mais quand l'épuisement survient, il est traité comme un problème individuel – occultant ce que les témoignages révèlent.

Tissant situations vécues et concepts issus de la philosophie pragmatiste, de la pensée systémique et de l'éthique du care, ce texte s'adresse à celles et ceux pour qui penser, agir et apprendre ne se séparent pas.