



# ECRIRE LE SOCIAL

La revue de l'AIFRIS

Association  
Internationale  
pour la Formation,  
la Recherche  
et l'Intervention  
Sociale

N° 1 Décembre 2018



prisme

réseau documentaire  
en sciences et action sociales

# *Ecrire le Social La revue de l'AIFRIS*

**Association  
Internationale  
pour la  
Formation, la  
Recherche  
et l'Intervention  
Sociale**

**N° 1 DECEMBRE 2018**

**Les articles sont  
disponibles sur Cairn.info**  
<https://www.cairn.info/>

La responsabilité des articles  
incombe à leurs auteurs



**Directrice de la publication et  
représentant légal :**  
LIBOIS Joëlle

**Comité de rédaction**  
Comité Scientifique Permanent de l'AIFRIS

**Rédactrice en chef :**  
MONTENEGRO Elsa  
[elsa.montenegro@live.com.pt](mailto:elsa.montenegro@live.com.pt)

**Rédacteur en chef adjoint :**  
RULLAC Stéphane  
[stephane.rullac@eesp.ch](mailto:stephane.rullac@eesp.ch)

**Rédacteurs :**  
AUTES Michel [michel.autes@orange.fr](mailto:michel.autes@orange.fr)  
DIERCKX Carine  
[dierckx.carine@gmail.com](mailto:dierckx.carine@gmail.com)  
FAVA-NATALI Véronique (Réseau Prisme)  
[veronique.fava-natali@olgaspitzer.asso.fr](mailto:veronique.fava-natali@olgaspitzer.asso.fr)  
HINTEA Dorina (Réseau Prisme)  
[dhintea@irtshdf.fr](mailto:dhintea@irtshdf.fr)  
TOURRILHES Catherine  
[catherine.tourrilhes@orange.fr](mailto:catherine.tourrilhes@orange.fr)

**Secrétariat de rédaction :**  
LALART Pierre  
[pierrelalart@wanadoo.fr](mailto:pierrelalart@wanadoo.fr)  
Adjoint : DUMOULIN Philippe  
[pjadumoulin@orange.fr](mailto:pjadumoulin@orange.fr)

**Comité de lecture**  
Comité Scientifique Permanent de l'AIFRIS

**Ecrire le Social. La revue de l'AIFRIS**  
[presidence@aifris.eu](mailto:presidence@aifris.eu)  
1 Rue Alfred de Vigny  
25000 Besançon France

**Avec le concours de Prisme**



# *Ecrire le Social*

## *La revue de l'AIFRIS*

- I. Ligne éditoriale**
- II. Appel permanent à contributions**
- III. Soumission et évaluation des articles**
- IV. Editoriaux**
  - a. Le croisement des savoirs***  
*par Joëlle Libois*
  - b. Sur les rails***  
*par Philippe Dumoulin*
  - c. PRISME : Approche documentaire***  
*par Dorina Hintea*
- V. Sommaire des articles : résumés, mots-clés et présentation des auteurs**

3

# **Ecrire le Social**

## **La revue de l'AIFRIS**

### **I. Ligne éditoriale**

L'expression, le croisement, la reconnaissance et la circulation des savoirs, qu'ils soient académiques, professionnels ou expérimentiels, participent de l'enjeu démocratique porté par l'intervention sociale. C'est dans cet esprit pluraliste et avec une volonté affirmée de partage et d'échanges que l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale (AIFRIS) organise ses congrès et ses rencontres regroupant chercheurs, formateurs et travailleurs sociaux. L'AIFRIS s'appuie sur les connaissances et les pratiques de formateurs, étudiants, chercheurs, professionnels, bénévoles, personnes accompagnées, élaborateurs de politiques sociales et publiques. Sur la base de cette dynamique de décloisonnement, d'ouverture et d'enrichissement réciproque, qui tonifie et stimule les réflexions et concourt à l'inventivité dans les projets d'actions et les réponses professionnelles, le Comité Scientifique Permanent (CSP) de l'AIFRIS souhaite promouvoir la diffusion d'articles témoignant de cette démarche par la création d'une revue internationale de référence pour le travail social et l'intervention sociale.

En conformité avec les statuts de l'AIFRIS, la revue travaille à :

- Favoriser les rencontres et les échanges d'expériences au sein d'espaces francophones et interculturels ;
- Créer des liens et favoriser le développement de projets communs (scientifiques, pédagogiques et professionnels) ;
- Faciliter les échanges locaux, régionaux, nationaux et internationaux dans le champ du travail social et de l'intervention sociale ;
- Nouer des liens et établir des partenariats avec des associations locales, régionales, nationales ou internationales qui partagent ses préoccupations.

Les textes, publiés essentiellement en langue française, visent à promouvoir la recherche, l'expertise et l'innovation en travail social. La revue valorise des contributions

présentées à chaque congrès de l'AIFRIS qu'elle prolonge selon les normes de la publication académique. Non thématique, elle s'articule néanmoins aux perspectives développées par chaque congrès, aux travaux des Groupes Thématiques et se nourrit de la base de données des communications mises en ligne. Ainsi, à la suite de chaque article une sélection de travaux référencés (communications lors des congrès) dans la base de données sont proposés en lien avec le thème traité afin de croiser et d'élargir des approches sur un même sujet.

La périodicité de la Revue de l'AIFRIS est annuelle, ce qui n'exclut pas des numéros spéciaux. Après un concours lancé lors du 7e congrès de l'AIFRIS à Montréal, le titre *Ecrire Le Social* a été choisi. La Revue propose ainsi de penser, mais aussi d'écrire le Social en dépassant la simple constatation que beaucoup d'autres revues proposent.

Ce projet éditorial vise tout d'abord à s'inscrire dans les protocoles de scientificité basés sur des dispositifs de contrôles croisés entre homologues, mais dans le cadre d'un accompagnement choisi de part et d'autre. Il vise ensuite à restituer à l'acteur-citoyen une parole à la première personne, au cœur des expertises scientifiques, expression trop souvent réservée aux rubriques de témoignages.

Enfin, la singularité de cette revue, et sûrement son plus grand défi, est d'articuler tous les savoirs des divers acteurs du Social : formateurs, chercheurs, professionnels et publics. Elle propose ainsi un espace de production international pour promouvoir les recherches, les expériences pédagogiques, les pratiques professionnelles et, aussi, le témoignage des personnes qui font l'expérience de la souffrance, à la première personne. Conformément à la finalité du travail social et du développement social, la revue souhaite participer à renforcer les droits sociaux fondamentaux, la posture démocratique et la reconnaissance, la transmission et la co-construction des pratiques et des savoirs du travail social.

5

## **II. Appel permanent à contributions**

Pourquoi une nouvelle revue autour de la recherche dans le travail social ? Parce qu'il apparaît, au sein de l'AIFRIS et au fil des congrès et rencontres tenus avec nos homologues chercheurs, formateurs et travailleurs sociaux, que des passerelles restent encore à jeter et à consolider entre ces porteurs des savoirs du social. Faire circuler ces savoirs professionnels, expérientiels et leurs dimensions éthiques — c'est la conviction de notre association internationale — participe de l'enjeu démocratique porté par l'intervention sociale.

C'est aussi contribuer à la construction progressive d'un champ de recherche. Les

légitimités de chaque approche spécifique s'ouvrent ainsi à la critique et à l'enrichissement réciproque de tous les acteurs du travail social, et construisent un espace de nouvelles représentations et connaissances partageables et utiles aux pratiques professionnelles des uns et des autres. Aussi, notre ambition est marquée de particularités. Souhaitant dépasser le clivage récurrent entre académisme d'une part et discours professionnel d'autre part, comme une dichotomie entre savoirs sacrés et savoirs profanes, nous tenons, au sein du CSP de l'AIFRIS, à affirmer la coexistence d'une « recherche en laboratoire » et d'une « recherche de plein champ » : pour éprouver des thèses, la confrontation au réel est un incontournable de la démarche de recherche. Parallèlement, nous tenons l'ensemble des parties d'un système d'action déterminé comme capable de penser, de formuler des jugements, et d'inscrire ainsi l'évaluation dans tous les actes et pensées de leur vie ordinaire. C'est dire que tous les acteurs (formateurs, étudiants, chercheurs, professionnels, bénévoles, personnes accompagnées, élaborateurs de politiques sociales et publiques, etc.) sont en capacité de formuler des choix d'actions, de les référer à des valeurs et des analyses, et d'en partager les acquis et les questions.

C'est ce défi que souhaite relever notre Revue : faire la démonstration d'une pertinence de discours issus de toutes les pratiques du travail social, telles que les interventions sociales, les expérimentations pédagogiques et les recherches, pour peu que les critères de validation académique et de clarté de la communication soient tenus avec rigueur. Le choix de l'usage du français n'est pas neutre non plus. Dans un univers de la recherche largement dominé par la langue anglaise, il nous importe de laisser place à une expression francophone porteuse des nuances propres à notre langue. Ce parti pris n'empêche pas des articles traduits d'autres langues.

Cette présentation est une invitation faite au lecteur de se saisir de cette opportunité de faire connaître ses analyses et réflexions, partant de son expérience professionnelle dans le champ du travail social ou de l'intervention sociale. Il peut s'agir d'évoquer une recherche en cours ou aboutie, de partager une réflexion sur une thématique, de rendre compte d'une pratique professionnelle, ou encore de partager une innovation. Chaque acteur du travail social est ainsi en capacité d'apporter sa pièce à l'édifice des savoirs qui circulent quotidiennement dans ces domaines.

### **III. Soumission et évaluation des articles**

La soumission d'un texte passe par l'accord préalable d'un membre du CSP de l'AIFRIS. Charge à ce dernier à composer un binôme, avec un autre membre du CSP ou un expert

extérieur (professionnel, expert, formateur, universitaire, etc.). Ce dispositif doit favoriser un accompagnement du ou des auteurs pour que le texte soit publié conformément aux attendus des normes éditoriales de la revue. Au-delà du respect de normes formelles, le travail du binôme consiste à accompagner l'auteur dans les multiples phases nécessaires à la rédaction d'un article scientifique. La finalité de cet accompagnement est de proposer une alternative à l'expertise en double aveugle, qui limite les effets d'une maïeutique assumée dans un accompagnement au grand jour, tout en permettant le même objectif d'évaluation entre pairs.

## IV. Editoriaux

### *a. Le croisement des savoirs*

**Joëlle LIBOIS**

Présidente de l'AIFRIS

7

Pourquoi éditer une nouvelle revue sur le travail social, aujourd'hui ? Parce qu'il nous apparaît, au fil des congrès et rencontres tenus avec nos homologues chercheurs, formateurs et travailleurs sociaux, que des passerelles restent encore à jeter et à consolider entre ces porteurs de savoirs pluriels du social. Faire circuler ces savoirs professionnels, expérientiels et leurs dimensions éthiques — c'est la conviction de notre association internationale — participe de l'enjeu démocratique porté par l'intervention sociale. Dire cela c'est une chose, il nous reste à affronter le réel d'un tel projet.

L'enjeu de taille est de faire circuler les connaissances entre ces différentes entités, sans oublier les savoirs dits profanes, portés par les populations directement concernées par l'intervention sociale. Nous souhaitons dépasser le clivage récurrent entre académisme d'une part et discours professionnel de l'autre, tout comme la dichotomie traditionnelle entre savoirs sacrés et savoirs profanes.

Mais un savoir-faire sans discours, essentiellement sans écriture peine à trouver légitimité et suspend le développement de la profession par absence de transférabilité. Michel de Certeau (1990) nous éclaire sur la construction historique de l'écart entre *théorie* et *pratique*.

*Sur trois siècles, malgré les avatars historiques de la conscience ou les définitions successives du savoir, reste permanente la combinaison entre deux*

*termes distincts, d'une part une connaissance référentielle et «inculte», d'autre part un discours élucidateur qui produit à la lumière la représentation inversée de son opaque source. Ce discours est «théorie». Il conserve au mot sa signification antique et classique de «voir» ou de «contempler» (theôrein). Il est «éclairé». Le savoir primitif, dans la mesure où il a été progressivement dissocié des techniques et des langages qui l'objectivaient, devient une intelligence du sujet, mal définie sinon par des neutres (avoir du flair, du tact, du goût, du jugement, de l'instinct, etc.) qui oscille entre les régimes de l'esthétique, du cognitif ou du réflexe, comme si le «savoir-faire» se réduisait à un principe insaisissable du savoir. (Michel de Certeau, 1990, p. 112)*

A l'occasion du congrès de Montréal, 7ème congrès international organisé sous l'égide de l'AIFRIS, nous ouvrons un nouvel espace de valorisation des savoirs, savoirs issus de la pratique, savoirs émergents de la formation, savoirs portés par la rencontre de publics, de professionnels et de chercheurs. Donner la parole, via la médiation de l'écrit à ceux qui ne trouvent place dans les revues scientifiques, accompagner l'émergence de récits et de construction de connaissances correspond parfaitement aux enjeux de croisements des savoirs, tels que l'a mis en place ce congrès et tel que le défend la philosophie de l'AIFRIS.

Nous questionner sur le bien-fondé d'une telle démarche, qui porterait le risque de gommer les différences qui déterminent les différentes modalités de savoirs, est nécessaire à la démarche. Faut-il rechercher une complémentarité, une co-dépendance ou encore tendre à une séparation afin de ne pas dénaturer la nature même des savoirs ? Nous pensons avec Jobert qu'il importe « *d'articuler, en les différenciant, savoirs théoriques et savoirs pratiques* » (Jobert, 1999, p. 218). Il s'avère que confondre la pratique avec la théorie peut revenir à tuer dans l'œuf la richesse des spécificités. Rappelons-nous la force de l'œuvre de Mendel lorsqu'il définit l'acte comme une aventure et qu'il développe la théorie de *l'acte-pouvoir* qui permet au sujet d'exercer un pouvoir réel sur ce qui le concerne (Mendel, 1998). Le savoir-faire ne peut être généralisable, transférable sous la forme d'un « copier-coller ». Il peut par-contre être objectivable dans la compréhension cognitive de ses dimensions subjectives et risquées. A l'aune des savoirs pratiques, les théories sont également ouvertes à l'inattendu ; c'est d'ailleurs bien souvent à propos d'un « accident », d'un « raté », que les chercheurs trouvent une nouvelle piste de pensée.

Si nous partageons largement cet intérêt pour la pratique, le retour sur la formation pose des défis importants. Passer de l'empirie à la formation demande de relever le caractère objectivable du savoir pratique. Se pose alors la question de la mise en intelligibilité des savoir-faire en vue de formation professionnelle. Comment mettre à disposition des savoir-faire sous des formes intelligibles et appréhendables ?

L'entrée des formations « professionnalisantes » au sein des formations tertiaires a ouvert un champ de recherche prolifique sur les savoirs engagés dans l'acte. L'enjeu est de former des futurs professionnels porteurs de savoirs pratiques, de savoir-faire directement utiles aux métiers, mais aussi de connaissances théoriques aptes à déceler les multiples facettes de la réalité. La science doit pouvoir s'appuyer sur des savoir-faire constitués de savoirs ingénieux, complexes, opératifs et référencés. C'est alors se questionner sur les logiques d'ensemble qui sont à l'œuvre au sein des situations singulières et repérer comment des situations singulières nous renvoient à des logiques d'ensemble. La prise en compte de la singularité de l'acte ne fait pas l'impasse sur les savoirs à la condition de les référer à des connaissances académiques, à des méthodologies spécialisées, à des modèles d'intervention, à l'expérience, à la réflexivité, à l'examen de son propre rapport à autrui et à la situation.

Nous avons tenté, au travers de ce numéro UN, de rendre lisibles des savoir-faire en situation. Les penser et écrire ouvre à l'exercice parfois périlleux d'une montée en généralité, du singulier à l'universel.

Se référant aux métiers de l'humain, nous pensons la nécessité de ne jamais finir à chercher à savoir. Ne pas savoir ce qui est bon pour autrui, ne pas savoir ce qui est à mettre en œuvre. Nous allons même jusqu'à penser que les métiers du social ne doivent pas proposer des solutions prédéterminées. Si l'expérience permet de recourir à des modes de faire stabilisés, l'imprévu reste de mise dans de nombreuses situations. A chaque fois l'issue est à chercher, le projet à construire, avec l'ensemble des acteurs-trices engagés dans la situation. Car l'activité professionnelle dans les métiers de l'humain s'affronte en cours de réalisation à l'activité d'autrui et au contexte dans laquelle elle se déroule.

Le travail social, dans sa référence aux valeurs du développement du pouvoir d'agir des plus démunis, se positionne dans un rapport à la théorie fait d'hésitations, de déconstructions et de reconstructions. C'est à ceci que se dédie notre nouvelle revue qui se construit de manière empirique, tel que le démontre notre premier numéro.

J'aimerais ici remercier tout particulièrement le comité de rédaction, les auteurs et les accompagnateurs, ainsi qu'Aude Bessmann, attachée de recherche à l'IRTS Paris Île-de-France, qui s'est chargée du travail éditorial pour chaque article, sans oublier le soutien du réseau documentaire francophone PRISME en sciences et actions sociales. Sans cette dynamique collective, ce numéro UN n'aurait pu faire l'objet d'une première présentation pour l'ouverture de notre 7ème congrès international. Si celui-ci est placé sous l'égide d'un questionnement sur les nouvelles solidarités en acte, la ligne éditoriale de notre nouvelle revue montre que les rêves, les plus fous, sont par essence guère

réalistes. Mais abordés de manière solidaire, ils deviennent réalisables.

## Bibliographie

Certeau (de) M. (1990). *L'invention au quotidien*. 1. Arts de faire. Paris : Gallimard.

Jobert, G. (1999). L'intelligence au travail. Dans Carre, P. & Caspar, P. (dir.). *Traité des sciences et des techniques de la formation* (p.205–221). Paris: Dunod.

Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure*. Paris : Editions La Découverte.

### ***b. Sur les rails...***

#### **Philippe DUMOULIN**

**Président du Conseil Scientifique Permanent (2014-2018)**

L'idée d'une Revue de l'AIFRIS, née au sein du Bureau et reprise à la volée par le Comité Scientifique Permanent (CSP), accouche à son tour d'un premier numéro. Ce numéro UN permet d'expérimenter la méthode d'accompagnement et de valorisation des productions volontaires et de roder l'équipe des rédacteurs et le CSP à la coordination nécessaire. C'est un pari gagné dans les temps impartis, comme - vous le découvrirez ici - dans l'atteinte des ambitions portées sur ce premier essai. Dans son élaboration, ce numéro illustre l'intention de croisement des savoirs et des compétences que nous fixons pour objectif permanent de la Revue. Six accompagnateurs se sont proposés au sein du CSP comme compagnons d'écriture. Ils sont universitaires, formateurs en école de travail social, directrice de haute école, directeur et directrice de recherche. Ils sont allés à la rencontre d'étudiants et de professionnels du Secteur Social pour leur proposer cette aventure particulière d'assistance à l'écrit : au sens étymologique d'*ad-sistere*, « être assis auprès de ».

Les auteurs des articles présentés illustrent un second niveau de diversité : ils sont belges, français, libanais et suisses ; ils sont étudiants professionnels chercheurs, doctorants, formateurs-chercheurs, documentalistes, directrice d'établissement...

Ces « 12 personnages en quête de production » vont croiser les attentes du groupe des rédacteurs ; ils vont aussi bénéficier de l'appui des documentalistes du Réseau Prisme, récents partenaires de l'AIFRIS venus renforcer la qualité des recherches et de leur présentation formelle.

Nous espérons que les lecteurs de ce premier numéro y trouveront l'intérêt et le plaisir de découvrir d'abord des sujets toujours nés d'un étonnement. Dans tous les cas,

c'est l'implication des acteurs dans la diversité du Social qui les fait s'attarder sur un élément observé, un paradoxe, un malaise, une tension ... La recherche en travail social apparaît ainsi comme une démarche d'exigence personnelle, portée par le souhait honorable d'éclairer un « point dur » dans la pratique professionnelle ou dans la mise en œuvre des politiques sociales ou managériales. On remarquera ensuite que les questionnements s'enrichissent toujours d'un temps d'arrêt sur les définitions et les références inscrivant la question dans un continuum cognitif. La rupture épistémologique qui s'ensuit amène, comme on le verra dans toutes ces productions, à relativiser des impressions premières, des réactions à chaud, des indolences de l'interrogation, pour s'engager sur un travail rigoureux et à ambition de transmission.

Peut-être constatera-t-on aussi que pour avancer dans la réflexion le changement de posture devient un atout redoutable. Ainsi voit-on percer, derrière les statuts des rédacteurs, les postures du critique de cinéma, du philosophe, du polémiste constructif, de l'investigateur scientifique, de l'interviseur, du praxéologue... Toutes postures décalées démontrant l'intérêt de parcourir des zones moins connues de la connaissance pour trouver réponse à des interrogations situées.

Aussi, si cette lecture réveille vos envies d'écrire, ou d'aventure intellectuelle, n'hésitez pas à rejoindre ces pionniers de la première heure. Nous sommes à votre écoute. Bonne lecture.

11

## *c. PRISME : Approche documentaire*

**Dorina HINTEA**

**PRISME - réseau documentaire en sciences et action sociales**

Le réseau documentaire en sciences et action sociales PRISME s'est associé à la réalisation de la revue de l'AIFRIS pour y apporter une compétence méthodologique d'organisation et structuration des métadonnées autour des articles produits pour une meilleure visibilité sur les espaces numériques dédiés.

Créé en 1973, PRISME réunit près de 70 adhérents (écoles de travail social, institutions sociales et médico-sociales, collectivités territoriales, associations...) et 130 documentalistes au service de plus de 30000 utilisateurs (formateurs, étudiants/stagiaires, travailleurs sociaux, chercheurs, personnes accompagnées...).

Animés par la volonté de promouvoir une documentation sociale riche et de qualité, les professionnels de l'information et de la documentation adhérents au réseau, relèvent

aussi le défi d'accompagner la recherche et ses publications du côté des tous les acteurs concernés.

La production des connaissances, qu'elle soit scientifique, professionnelle, ou encore expérientielle, ne peut plus se passer d'une organisation rigoureuse de données. *Big Data*, *Open Ressources* ou encore d'autres formes plus modestes de dématérialisation des savoirs et des connaissances, abondent sur l'espace Web. Sur ce même espace, la multiplication des moteurs de recherche et des bases de données spécialisées facilitent la veille stratégique, la recherche documentaire et la mise en relation des travaux de recherche. Pour autant, si la recherche académique associée à des grands laboratoires ou à des modèles universitaires a trouvé ses circuits de mise en visibilité, les connaissances produites dans le travail social, malgré leur richesse incontestée, restent encore mal exploitées.

La rigueur dans l'usage du référencement bibliographique, l'anticipation des *process* facilitateurs pour la recherche documentaire sont des préalables incontournables pour rendre visibles les efforts de publication. Citons par exemple le vocabulaire contrôlé par des listes des mots-clés issus des langages structurés de type thesaurus, base de données réactives aux évolutions technologiques, présence sur des réseaux sociaux, sur des espaces d'*open data*, etc. Dans cette perspective, l'approche documentaire proposée au sein de la ligne éditoriale de la revue se concrétise, dans un premier temps par

- L'appropriation d'un langage structuré dans le champ sémantique propre au travail social permettant d'établir des listes des mots-clés pertinents pour la recherche documentaire ;
- La mise en œuvre d'un protocole de modélisation des normes de rédaction bibliographiques pour les articles publiés dans la revue ;
- La valorisation des écrits contenus dans la base de l'AIFRIS par l'établissement des liens entre les mots-clés de chaque article de la revue et les ressources capitalisées dans la base de données documentaire.

Pour illustrer de manière plus affirmée la dimension internationale de la revue et la démarche d'enrichissement mutuel en ressources bibliographiques, le travail documentaire s'attache, dans un deuxième temps, aux recherches de références en provenance des pays adhérents à l'AIFRIS et au-delà de ce périmètre. Dans ce sens, une sélection non exhaustive d'articles est proposée à l'issue de la bibliographie de chaque auteur.

Cette collaboration met ainsi en lumière un capital inestimable des savoirs dans le champ du travail social et de l'action sociale qui invite au dialogue, à la confrontation et au développement des pratiques inspirantes nourries par la recherche.

## V. Sommaire des articles : Résumés, mots-clés et présentation des auteurs

### La pensée complexe : un élément fondamental pour aborder les paradoxes dans les espaces de management

Anne-Marie GANTY

**Résumé** Les situations paradoxales font partie de l'environnement du cadre, des espaces de management. Le positionnement de la direction est primordial pour éviter les blocages, l'anxiété voire la souffrance au travail. Cet article ouvre une piste sur une définition de ces situations et sur une manière de les traiter par la pensée complexe. C'est un cheminement personnel permettant de saisir ce qui peut paraître insoluble comme une opportunité de dépassement et de facteurs de changements personnels et institutionnels.

**Mots-clés** management, paradoxes, complexité, gestion sociale, petite enfance, communication paradoxale, approche systémique, souffrance psychique, Suisse.

**Abstract** Paradoxical situations are part of the manager's environment and management spaces. The positioning of the management is essential to avoid blockages, anxiety or even suffering at work. This article raises some points to define these situations and a way to treat them by complex thinking. It is a personal process to grasp what appears insoluble as an opportunity for overcoming and factors of change, at the personal and institutional level.

**Keywords** management, paradoxes, complexity, social management, early childhood care, paradoxical communication, systemic approach, mental suffering, Switzerland

# Planification stratégique d'une unité d'accueil et de support aux familles d'enfants atteints d'handicap : analyse d'une démarche participative porteuse de solidarités

**Houwayda MATTA, Madeleine HIJAZI**

**Résumé** Adhérant à la nécessité de consolider son partenariat avec les familles, une institution sociale libanaise s'est proposée d'instaurer une nouvelle Unité d'accueil et de support aux familles des enfants atteints d'handicap pris en charge par deux de ses secteurs spécialisés. Tenant à fonder l'élaboration du plan stratégique de l'éventuelle structure sur l'implication profonde des familles, cette institution sollicite l'École libanaise de formation sociale (ELFS) de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth comme établissement de formation et de recherche pour lui fournir le support scientifique nécessaire à l'exécution de cette démarche. Une étude des besoins suivie par une analyse stratégique donnant lieu au plan escompté a été effectuée sous la direction scientifique d'une enseignante-chercheuse de l'ELFS. Le présent article restitue les stratégies méthodologiques privilégiées, s'insérant principalement dans une approche participative, et analyse l'expérience menée en dégagant différents types de solidarité relevant de trois ordres : lien famille-institution, lien intra-institutionnel et lien université-institution sociale.

**Mots-clés** Relation famille-institution, planification stratégique, approche participative, solidarités, handicap, conflit de loyauté, Liban

**Abstract** Responding to the need to strengthen its partnership with families, a Lebanese social institution has proposed to establish a new Unit for hosting and supporting families of disabled children managed by two of its specialized sectors. Eager to develop the strategic plan for the possible structure on the deep involvement of families, the institution is urging the "École Libanaise de Formation Sociale" (ELFS, Lebanese School for Social Training) at Saint Joseph University in Beirut as a training and research establishment to provide scientific support for the implementation of this process. A needs assessment, followed by a strategic analysis leading to the expected plan, was carried out under

the scientific direction of an ELFS teacher-researcher. This article presents the main methodological strategies that are mainly based on a participatory approach, and analyzes the experience leading to the identification of different types of solidarity based on three levels of relationships : family-institution, intra-institutional and university-social institution.

**Keywords** Family-institution relationship, strategic planning, participatory approach, solidarity, handicap, conflict of loyalty, Liban

## Prendre en charge la vulnérabilité, reconnaître l'autonomie. La protection judiciaire d'adultes

**Alain SCUTENELLE**

**Résumé** En Belgique comme dans la plupart des pays européens, les interventions de type tutélaire affichent aujourd'hui l'ambition de respecter l'autonomie des personnes protégées. Cette exigence se traduit dans les principes de nécessité et de proportionnalité, qui impliquent respect de la capacité lorsqu'elle est présente et reconnaissance d'aptitudes décisionnelles limitées à certains aspects de l'existence. Néanmoins, cette approche capacitaire de l'autonomie renvoie aux seules dispositions éthiques des acteurs de la protection les situations où la capacité est absente ou défaite. Muriel est sous protection judiciaire depuis neuf ans. Son parcours chaotique illustre la difficulté de construire une protection respectueuse des désirs de la personne lorsque ceux-ci mettent en péril la satisfaction de ses besoins essentiels, son intégrité physique ou encore sa dignité.

**Mots-clés** tutelle, vulnérabilité, autonomie, capabilité, incapacité, relation d'aide, aide contrainte, contrôle social, protection judiciaire des adultes.

**Abstract** In Belgium, as in most European countries, guardianship-type interventions today show the ambition to respect the autonomy of protected persons. This requirement is reflected in the principles of necessity and proportionality, which imply respect for capacity when it

is present and recognition of decision-making skills limited to certain aspects of existence. Nevertheless, this capability-approach of autonomy refers to the only ethical state of mind of guardianship actors in situations where ability is absent or twisted. Muriel has been under guardianship for nine years. Her chaotic life illustrates the difficulty of building a protection that respects the desires of the person when these jeopardize the satisfaction of essential needs, physical integrity or dignity.

**Keywords** guardianship, vulnerability, autonomy, capability, incapacity, helping relationship, constrained assistance, social control, judicial protection of adults

## Croisement dynamique des regards du formateur et de l'apprenant dans la formation à la pratique professionnelle : une méthodologie écosystémique

Zoé KRÄHENBÜHL

17

**Résumé** L'exercice d'apprentissage en travail social est un acte délicat, tant pour les formateurs que pour l'apprenant. Les différentes parties entrent dans un processus de partage d'expériences, de savoirs et de questionnements. Ils doivent s'accorder pour se comprendre. Dans un contexte international, lorsque les repères sociaux ou culturels sont différents, les protagonistes vont avoir l'occasion de remettre en question leur compréhension de l'autre en s'apercevant que la lecture utilisée jusque-là ne s'avère pas toujours être en totale adéquation avec la situation vécue. Dans cet article le témoignage d'une étudiante en stage international de travail social nous montre comment son expérience de stage et notamment sa communication avec l'équipe a pu être analysée et regardée « autrement » suite à un processus de supervision.

**Mots-clés** formation pratique en travail social, supervision écosystémique, apprentissage, mobilité internationale.

**Abstract** The learning exercise in social work is a delicate process for both the

trainer and the learner. The different parties enter into a process of sharing experiences, knowledge and questions. They must agree to understand each other. In an international context, when the social or cultural benchmarks turn out to be different, the protagonists will have the opportunity to question their understanding of the other by realizing that the reading used up till then does not turn out being in each case in total adequacy with the situation experienced. Here is the story of a student in an international social work internship that shows how her internship experience including communication with the team was analyzed and looked “otherwise”, following a supervision process.

**Keywords** practical training in social work, ecosystemical supervision, apprenticeship, international mobility.

## « Ton visage me plaît pas et c'est quoi le problème ?! » Usage du projet éducatif individualisé dans l'aide à la jeunesse et problématisation de la relation : quels enjeux pour l'aide spécialisée ?

18

**Thomas DORMONT**

**Résumé** L'Aide à la jeunesse en Belgique francophone fournit une aide dite spécialisée aux jeunes en difficulté. Son intervention commence par la reconnaissance d'un problème nécessitant l'appui de services spécialisés composés en grande majorité par des éducateurs. Si quelques catégories de problèmes continuent à être utilisées (comme la maltraitance, la négligence, etc.), ces grandes divisions perdent du terrain face à l'individualisation de la prise en charge. Pareille conception suppose un accompagnement individualisé, qui trouve sa principale source de légitimité dans la formulation de la problématique. Afin de s'assurer de l'effectuation d'une telle pratique dans les équipes, l'administration de l'Aide à la jeunesse implémente un outil méthodologique intitulé « Projet éducatif individualisé ». Ce dernier engage les professionnels à formaliser une problématique pour chaque jeune, à définir des objectifs concrets et enfin à évaluer son action. Par conséquent, la manière dont les équipes s'y prennent pour

poser le problème devient un enjeu majeur pour l'aide spécialisée.

**Mots-clés** projet individualisé, relation éducative, jeune en difficulté, accompagnant éducatif et social, pratique professionnelle, Belgique

**Abstract** Aid to Youth in French-speaking Belgium provides specialized assistance to young people in difficulty. Their intervention begins with the recognition of a problem requiring the support of specialized services, the vast majority of which are composed of educators. While there are still categories which allow certain problems to be grouped together, these large divisions tend to fade before the individualization of care. In short, maltreatment involves several children, but despite their similarities, no situation is ever the same. Such a conception presupposes an individualized accompaniment which finds its main source of legitimacy in the problem. In order to ensure that this practice is carried out in the Youth Aid teams, the institution implements a methodological tool called "Individualized educational project". The latter commits the professionals to formalize a problem for each young person, to define concrete objectives and finally to evaluate their actions. As a result, the way in which the teams deal with the problem becomes a major issue for specialized assistance.

**Keywords** individualized project, educational relationship, problematic, troubled youth, accompanying educational and social, professional practice, welfare, youth support, Belgium

19

## Figures du traumatisme durant l'enfance au cinéma : une analyse comparée de quatre films classiques américains

**Laurent MENOCHET**

**Résumé** Par une analyse comparée de quatre films classiques américains, l'auteur aborde le traumatisme psychologique vécu par des enfants. Que ce soit par la perte d'un parent ou la séparation physique d'un être cher, chaque personnage vit ces séparations comme de véritables chocs traumatiques. Cette analyse montre que l'enfance est une étape

primordiale du développement de l'être futur et que toute déchirure peut entamer ce développement et laisser des traces indélébiles.

**Mots-clés** enfant, enfance, cinéma, États-Unis, développement personnel, deuil, séparation, traumatisme, résilience.

**Abstract** Through a comparative analysis of four classic American movies, the author addresses the psychological trauma experienced by children. Whether through the loss of a parent or the physical separation of a loved one, each character saw these separations as traumatic shocks. This analysis shows that childhood is a primordial stage in the development of the future being and that any wound can compromise this development and leave indelible traces.

**Keywords** Child, childhood, cinema, United States, personal development, mourning, separation, traumatism, resilience

## Présentation des auteurs

**Thomas DORMONT** est doctorant en sciences politiques et sociales à l'Université catholique de Louvain (Mons). Éducateur spécialisé, il est enseignant depuis plusieurs années dans un institut de formation pour des éducateurs.

**Anne-Marie GANTY** est formée dans la petite enfance et la musicothérapie. Elle est diplômée d'un Master en management stratégique d'institutions socio-éducatives et sanitaires.

**Madeleine HIJAZI** est travailleuse sociale et diplômée d'un Master en Travail social.

**Zoé KRÄHENBÜHL** est étudiante à la Haute École de Travail Social (HETS), Genève.

**Houwayda MATTA** est travailleuse sociale et docteure en travail social. Elle est professeure associée à L'École libanaise de formation sociale de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, au Liban.

**Laurent MENOCHET** est documentaliste à l'IRTS Normandie-Caen.

**Alain SCUTENELLE** est doctorant en Sciences sociales et politiques, Faculté de Philosophie et Sciences sociales, Université Libre de Bruxelles.