



Haute Ecole de la Province de Liège



Comment soutenir l'équipe éducative d'un service AMO (Action en Milieu Ouvert) dans sa recherche de sens à partir de la théorie des épreuves de professionnalités ?

Levons les voiles...

FASTRE Carole

**Siège social HEPL :**

Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe  
Belgique

[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

**Siège social HELMo :**

Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège  
Belgique

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

Abstract :

Le travail social est en évolution permanente tant du point de vue politique que vis-à-vis des situations des ayants droit. Cette recherche a pour objectif de proposer des pistes de solutions pour répondre à la question : Comment la théorie des épreuves de professionnalité peut aider un responsable d'AMO (Action en Milieu Ouvert) à soutenir l'équipe dans sa recherche de sens par une pratique réflexive sur l'exercice de leur métier ? Pour ce faire, l'outil méthodologique MAG (méthode d'analyse en groupe) va être utilisé avec l'équipe éducative afin de comprendre les différents enjeux qui traversent la réalité de terrain sur base des épreuves de professionnalité développées par Bertrand Ravon. Enfin, la discussion proposera une évaluation du processus, et tentera d'apporter des réponses à la question du sens.

NB : L'entièreté du travail est rédigée avec l'utilisation du masculin comme valeur neutre. Cette décision relève de ma piètre connaissance de l'orthographe inclusive. Je souhaite cependant que chacun en lisant ces quelques lignes puisse se sentir identifié.

## Table des matières :

I.	Introduction.....	1
A.	Contexte d'intervention : Arkadas, un service d'Action en Milieu Ouvert (AMO).....	1
1.	Les AMO .....	1
2.	L'AMO Arkadas .....	2
B.	Contexte général .....	4
1.	La précarité des familles.....	4
2.	La formalisation des politiques sociales.....	5
C.	Contexte théorique .....	7
1.	L'épreuve de la professionnalité .....	8
2.	L'épreuve émotionnelle .....	9
3.	L'épreuve organisationnelle ou institutionnelle .....	9
4.	L'épreuve politico-éthique .....	9
II.	Méthodologie .....	13
A.	La matrice des attentes et des satisfactions .....	13
B.	La méthode d'analyse en groupe (MAG) .....	14
III.	Résultats : .....	21
A.	La matrice des attentes et des satisfactions .....	21
B.	La méthode d'analyse en groupe (MAG) sur la prévention éducative .....	23
1.	Le récit et les interprétations. ....	24
2.	L'analyse .....	25
a)	Les épreuves de professionnalité.....	26
b)	Les épreuves émotionnelles.....	27
c)	Les épreuves organisationnelles .....	28
d)	Les épreuves politico-éthiques.....	30
3.	Perspectives pratiques et évaluation .....	31
IV.	Discussion .....	33
A.	Les épreuves de professionnalité.....	33
B.	Les épreuves émotionnelles.....	34
C.	Les épreuves organisationnelles .....	35
D.	Les épreuves politico-éthiques.....	36
E.	L'interaction entre les épreuves.....	37
F.	La MAG, un outil cohérent .....	38
G.	La question du sens .....	39
	Bibliographie : .....	41

# **I. Introduction**

- « Je n'ai pas toujours l'impression d'être utile » ;
- « Il y a tellement de difficultés que je ne sais pas par où commencer » ;
- « Je ne vois pas le sens du travail, à quoi on sert ? ».

Voici quelques exemples de questionnements exprimés par les travailleurs sociaux de l'AMO (Action en Milieu Ouvert) Arkadas lorsqu'on évoque leur travail en prévention. Actuellement, l'équipe est stable, il n'y a pas encore de turnover, ni d'épuisement, mais il y a quand même des doutes, une perte de sens. Ce sentiment s'amplifie.

Avant de réfléchir plus spécifiquement à l'émergence de ces ressentis, et à leurs causes, il semble important de définir les différents contextes dans lesquels s'inscrit cette recherche. Ensuite, des apports théoriques seront proposés sur la question de l'usure professionnelle et une méthodologie adéquate sera pensée pour tenter d'y répondre. Enfin, une synthèse des résultats de cette analyse sera présentée et débouchera sur une série de réflexions.

## *A. Contexte d'intervention : Arkadas, un service d'Action en Milieu Ouvert (AMO)<sup>1</sup>*

### 1. Les AMO

L'Action en Milieu Ouvert se développe à partir du milieu des années 70. La volonté du législateur était de déjudiciariser et de désinstitutionnaliser le suivi des mineurs en danger (Franssen A. *et al.*, 2003). Il s'agissait alors d'intervenir auprès des jeunes en difficulté, non plus dans une logique de protection, qui aurait préconisé un placement plus onéreux pour l'Etat, mais de les aider directement dans leur milieu de vie, leur famille et leur quartier. Un travail d'aide sociale réalisé sans mandat, à leur demande et orienté vers la prévention.

---

<sup>1</sup> Les données qui suivent sont issues à la fois du projet éducatif 2021, du diagnostic social 2023 et de différents textes écrits par l'équipe.

Le décret du 4 mars 1991 relatif à l'Aide à la Jeunesse crée les AMO. Les arrêtés AMO du 5 décembre 2018 définissent, quant à eux, deux axes de travail : la prévention sociale et la prévention éducative. L'intervention est gratuite et ne peut être thérapeutique.

La prévention éducative propose, entre autres, un accompagnement individuel au jeune, à sa famille et à ses familiers à travers un travail d'écoute, de valorisation et de soutien. L'équipe éducative peut également proposer une orientation vers un autre service, une médiation entre le jeune et sa famille ou l'école ainsi qu'un soutien à la parentalité.

La prévention sociale permet d'agir sur l'environnement social des jeunes. Pour ce faire, des actions collectives sont proposées afin de favoriser leur épanouissement et leur émancipation. Ces dernières, développées au sein du service, ont des objectifs de prévention et de sensibilisation.

Le travail en réseau et l'interpellation auprès des différentes instances font également partie des missions des AMO.

Les AMO ont la particularité d'œuvrer sans mandat, c'est-à-dire qu'aucune instance ne peut obliger une famille à travailler avec le service. Seul le jeune, sa famille ou ses familiers peuvent demander l'intervention de l'AMO. Lorsqu'ils ne désirent plus poursuivre la collaboration, le suivi s'arrête immédiatement.

Le décret du 18 janvier 2018 appelé le Code de la prévention, de l'aide et de la protection de la jeunesse insiste sur l'importance de recueillir la parole des jeunes pour, non seulement définir le projet éducatif, mais aussi pour évaluer les actions. Ce travail s'inscrit dans ce cadre et dans une démarche plus large : donner la parole aux jeunes, aux partenaires, mais aussi aux travailleurs de l'AMO.

## 2. L'AMO Arkadas

L'AMO Arkadas est agréée depuis 1999 pour travailler dans les communes de Beyne-Heusay, Blegny, Fléron et Soumagne. Nous sommes un service du CPAS de Beyne-Heusay. En turc, « Arkadas » signifie « amis », une dénomination significative reflétant notre travail d'accueil, d'ouverture et d'invitation adressé à des personnes parfois socialement « invisibles » : les jeunes et les familles fragilisées.

L'équipe est actuellement composée de 7 professionnels titulaires du diplôme d'éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif ou d'assistant social.

Proactif, le service accorde beaucoup d'importance au travail de proximité et d'écoute. Notre présence en dehors des heures scolaires ou à tout autre moment défini par les ayants droit est dès lors une évidence. Pour cela, nous effectuons, entre autres, du travail de rue. Celui-ci nous permet d'être présents physiquement et régulièrement dans les lieux de vie des jeunes afin de devenir un premier point d'ancrage dans leur environnement social. Notre intervention socio-éducative peut s'ouvrir à toutes sortes de démarches : sociales, éducatives, juridiques, administratives...

À Arkadas, nous sommes sensibles à pouvoir :

1. Ecouter et accueillir la parole du jeune, de sa famille et/ou de ses familiers ;
2. L'analyser en équipe et en réseau ;
3. Proposer les actions qui en découlent.

La prévention participe à la lutte contre le déterminisme social et la reproduction des inégalités sociales selon la théorie développée par Bourdieu (Accardo, 2006). Elle se fonde sur l'écoute de la demande – en ce compris l'aide à la formulation et à l'expression de celle-ci par diverses médiations (activités créatives, dessins, sports, entretiens, découvertes culturelles, etc.) et l'élaboration d'actions adaptées aux besoins et aux désirs, dans une approche coconstructive.

Afin d'essayer de répondre aux interrogations soulevées par les travailleurs sociaux, l'intervention des AMO sera, dans un premier temps, contextualisée. Dans un second temps, les épreuves de professionnalités, concept de Bertrand Ravon<sup>2</sup>, seront développées pour tenter d'apporter une grille d'analyse aux difficultés concrètes de l'équipe et ainsi faire émerger des pistes de solutions.

---

<sup>2</sup> Bertrand Ravon est professeur de sociologie à la Faculté d'Anthropologie et de Sociologie de l'Université de Lyon 2.

## B. Contexte général

Les intervenants sociaux qui travaillent avec l'humain sont confrontés à des mutations tant sociétales que structurelles : « Les conditions de l'intégration sociale de leurs publics, tout comme l'exercice de leurs rôles, connaissent de profondes transformations. Les normes, les valeurs collectives, les modèles culturels qui légitimaient les pratiques du travail social connaissent des bouleversements importants. Les attentes et les besoins des publics de ces différents métiers se transforment, ainsi que le cadre et les conditions de travail de leurs travailleurs...les professionnels des métiers de l'intégration sont à la fois témoins, acteurs et parfois victimes des mutations du mode d'exercice de la solidarité et du contrôle social de nos sociétés » (Franssen, 2005, p.138).

Les travailleurs sociaux sont, en quelque sorte, au centre de deux mouvements divergents : d'une part la précarisation des ayants droit et d'autre part une exigence et une formalisation accrue des politiques sociales.

### 1. La précarité des familles

D'après l'UNICEF<sup>3</sup>, la Belgique possède un des plus hauts taux de pauvreté infantile en Europe avec près d'un enfant sur cinq touché. La pauvreté ne concerne pas seulement une faiblesse des revenus mais touche un ensemble de dimension de la vie quotidienne : la santé, le logement, la scolarité, l'accès aux loisirs... Bernard De Vos, ancien délégué au droit de l'enfant (DGDE) écrivait dans son rapport d'activité de 2021-2022, (p.98) « la pauvreté, c'est le fossoyeur des droits de l'enfant ». Toujours selon l'Unicef, la précarité ne permet pas aux familles d'assurer les besoins de base des enfants. Cette situation peut entraîner une exclusion sociale. Depuis plusieurs années, des plans de lutte contre la pauvreté sont à l'agenda des différents niveaux de pouvoirs de notre pays. Malgré tout, M. De Vos confirme que « la situation des enfants pauvres n'a connu aucune amélioration sensible » (Rapport d'activité DGDE, 2021-2022, p.98).

Face à ces constats, les travailleurs sociaux de première ligne sont souvent démunis par l'ampleur de la tâche et le manque de moyens existants pour accompagner les familles. Ces difficultés multidimensionnelles ne permettent pas d'apporter une réponse globale sous un seul

---

<sup>3</sup> <https://www.unicef.be/fr/plaidoyer/le-plaidoyer-sur-divers-themes-politiques/la-pauvrete-infantile>, consulté le 8 mars 2024)

angle. En effet, chaque service ne traite qu'une voire deux dimensions. Le travail en réseau peut répondre partiellement à cette difficulté. Si nous unissons nos forces avec différents partenaires, notre champ d'action augmente et permet de répondre à plus de problématiques.

Les personnes les plus vulnérables souffrent et ont très peu de ressources pour faire face à leurs difficultés. Les professionnels du social constatent ces fragilités et tentent de soutenir les ayants droit avec des moyens parfois bien dérisoires. Le constat de terrain réalisé au sein de l'AMO Arkadas est clair, l'impact de la succession des différentes crises de ces dernières années sur la société est nettement visible : « Si tous les enfants ont été touchés par les effets négatifs de la crise sanitaire, ce sont ceux en situation de pauvreté qui ont été le plus durement impactés. L'effectivité de leurs droits, déjà fortement érodée en temps normal, s'est détériorée encore davantage sous les coups d'une inégalité sociale qui s'est accentuée » (rapport DGDE, 2019-2020, p.54).

Les textes préparatoires du diagnostic social du service de prévention de Liège (mars 2024, p.1) soulignent que « le contexte actuel dans lequel évoluent les jeunes et leur famille est marqué par des changements rapides et des défis permanents. Les conditions socio-économiques, les dynamiques culturelles et les facteurs environnementaux influencent profondément leurs expériences quotidiennes ».

Actuellement, la société et plus spécifiquement le public de l'AMO évolue : paupérisation, fragmentation, décomposition ou recomposition familiale, santé mentale. Les problématiques sont multidimensionnelles et complexes.

Cette réalité n'est pas propre aux AMO, mais est plutôt le résultat concret de l'évolution des politiques sociales depuis l'avènement de l'état social actif (Franssen, 2005).

## 2. La formalisation des politiques sociales

Ces bouleversements sont, par ailleurs, accentués par la NGP, la nouvelle gestion publique. La NGP s'inspire du secteur privé et a pour but de formaliser et d'objectiver les politiques sociales afin de les rendre plus efficaces et de pouvoir analyser facilement les résultats. La NGP permet de standardiser les pratiques à des fins de contrôle financier, opératoire et stratégique (Ogien,1995).

Les lignes de forces qui traversent le travail social, l'idéologie politique et la NGP reposent sur une définition de la connaissance *a priori*. Un travailleur doit pouvoir prévoir ce qu'il va faire en tant qu'expert, comment il va résoudre le problème. Il doit pouvoir quantifier et justifier son travail : « La NGP s'appuie sur une connaissance objectiviste et déductiviste. Elle présuppose que les connaissances prédéfinissent la réalité et déterminent l'expérience dans un mouvement à sens unique, sans qu'elles soient affectées en retour par l'expérience à la réalité » (Mezzena, Vrancken, 2020, p.2).

Ces nouvelles modalités ont complètement bouleversé les pratiques du champ social. Les bénéficiaires deviennent des acteurs. Ce changement de représentation amène directement la question de la responsabilité (Franssen, 2018). Dans cette vision, il n'y pas de remise en question du système social ni de la société en général comme l'a fait Bourdieu. Il devient dès lors compliqué tant pour le travailleur que pour le bénéficiaire de pouvoir sortir des cases imposées pour construire réellement l'approche la plus appropriée. Ce contexte peut créer une perte de sens, voire une certaine usure chez les travailleurs sociaux.

Concrètement, « ce sont donc des pans entiers de missions exercées par les associations qui répondent à des dynamiques hétéronomes (« qui reçoit sa loi du dehors, au lieu de la tirer de soi-même »<sup>4</sup>) » (Moriau, 2016, p.4). Les travailleurs sociaux doivent répondre à toute une série de normes, d'indicateurs imposés par les politiques sociales abstraction faite de leurs expériences, de leurs réflexions et de leurs analyses.

Cette évolution transforme profondément le secteur du social. Avec cette culture du projet, des résultats sont attendus. Les politiques sociales induisent une autre façon de concevoir le travail social : l'analyse et le savoir-faire du travailleur sont de plus en plus mis de côté au profit de procédures imposées. On assiste à une certaine instrumentalisation des travailleurs. Ce non-lien est en totale opposition avec les valeurs défendues. Puaud (2012), dans son livre « Le travail social ou l'art de l'ordinaire », défend au contraire ces micro-traces d'hospitalité qui permettent de faire du lien et, sur la durée, de changer les situations des personnes rencontrées.

Une autre difficulté qui questionne le sens pour les travailleurs de terrain est « l'obsolescence programmée » de ces politiques (Blairon, 2015 ; Moriau, 2016). On passe d'un appel à projet à un autre comme si les problématiques sociales contre lesquelles l'appel à projet était censé lutter

---

<sup>4</sup> Larousse en ligne :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/h%C3%A9t%C3%A9ronome/39795#:~:text=%EE%A0%AC%20h%C3%A9t%C3%A9ronome&text=Qui%20re%C3%A7oit%20sa%20loi%20du,la%20tirer%20de%20soi%20m%C3%A4me>, consulté le 15 octobre 2023

avaient disparu pour repartir travailler sur une autre problématique toujours limitée dans le temps au nom de l'innovation sociale. Cette situation use les équipes.

« En imposant progressivement au secteur « non marchand » une logique d'intérêt et de rendement propre au monde de l'entreprise privée, la signification et les valeurs qui accompagnent le geste professionnel concret de ces métiers finissent par apparaître comme superflues. On observe dès lors une perte de sens du travail difficilement supportable pour des travailleurs qui typiquement s'investissaient dans ces métiers pour y poursuivre des valeurs » (Morolli, 2023, p.53).

La tension est claire entre la réalité de la NGP et la réalité de terrain défendue par les différents auteurs cités. Les travailleurs sociaux se retrouvent entre, d'une part, les ayants droit et la réalité de terrain qu'ils doivent soutenir et d'autre part, les exigences des instances publiques, des politiques sociales et des règlements auxquels ils doivent répondre.

Les directeurs tentent de maintenir un certain équilibre entre deux forces qui souvent s'opposent. Comment se positionner vis-à-vis des politiques sociales qui peuvent à la fois soutenir le travail par un apport financier important et dans certaines circonstances instrumentaliser le travail de terrain ? Comment survivre entre des enjeux sociétaux requérant une intervention de fond sur le long terme et le soutien non négligeable, mais néanmoins contraignant et circonstanciel de ces nouvelles gestions.

### *C. Contexte théorique*

La question du « sens » paraît primordiale lorsque l'on travaille dans le secteur social. Si les travailleurs ne trouvent plus ou perdent le sens de leurs actions, le risque est grand de se retrouver dans une impasse face aux problèmes sociaux grandissants. Comment faire pour ne pas perdre pied ? Le sociologue Bertrand Ravon a développé le concept des épreuves de professionnalité qui donne une perspective pour comprendre le contexte des professionnels du social. Ce concept est apparu notamment suite aux recherches effectuées sur l'usure professionnelle dans le secteur de l'aide et du soin.

La professionnalité est un concept qui permet « de décrire les différentes compétences mobilisées par les travailleurs sociaux pour faire face aux multiples contraintes qu'ils rencontrent dans le cadre de leurs activités et qui les font agir jusqu'à s'écarter des normes et

règles prescrites par la profession » (Ravon, Vidal-Naquet, 2014, p.268). Cette disjonction entre le travail social prescrit et le travail social réel peut créer une perte de sens auprès des professionnels. Une partie de leur travail n'est pas reconnue par l'institution puisqu'elle diffère de ce qui a été demandé.

« De telles épreuves peuvent se combiner ou non, se renforcer mutuellement, ou bien encore se neutraliser. Si l'incertitude de leur issue est ce qu'elles ont de commun, ces épreuves ne sont pas forcément négatives et ne sont pas à voir nécessairement comme des expériences douloureuses ou pénibles. D'autant que les professionnels ne les subissent pas forcément. Selon différentes modalités, individuelles ou collectives, ils les régulent et en transforment le sens » (Ravon, Vidal -Naquet, 2018, p.76).

Les épreuves de professionnalité peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. En effet, elles peuvent conduire, lorsqu'elles sont dépassées, à un renforcement de la professionnalité, à l'acquisition de nouvelles compétences et à l'évolution des pratiques du travailleur social. Si par contre, le travailleur et son institution ne dépassent pas ces épreuves, elles peuvent amener à l'usure professionnelle, voire au burn-out.

Intérêt du concept : Les épreuves permettent de structurer l'analyse des réalités vécues par les travailleurs et ainsi tenter de comprendre les difficultés ressenties tout en cherchant des pistes de solutions adéquates. Elles aident à dimensionner l'origine de cette perte de sens, du désarroi de l'équipe.

Quatre épreuves vont être développées :

### 1. L'épreuve de la professionnalité

L'épreuve de professionnalité, comme décrit ci-dessus, est cette capacité à s'adapter aux situations (Ravon, Vidal-Naquet, 2014). Cette capacité « issue de l'expérience qui permet à des professionnels à la fois de respecter les règles du métier – ils ont été formés dans cette perspective- et de les transgresser afin de s'adapter aux situations » (Ravon, Vidal-Naquet, 2018, p.74).

Cette adaptation constante demandée aux travailleurs peut créer des questionnements voire des tensions individuelles ou interpersonnelles au sein des équipes.

« La professionnalité des intervenants sociaux est mise à rude épreuve, le sens, le contenu et la portée de leur travail leur échappant de plus en plus » (Ravon, 2015, p.17).

## 2. L'épreuve émotionnelle

Il est demandé aux travailleurs de rentrer en relation et d'accompagner des bénéficiaires de plus en plus fragilisés au fil des années et des crises qui se succèdent. Le professionnel ne peut plus baser la relation à l'autre sur sa seule expertise, il doit œuvrer dans une logique d'égalité (Dubasque, 2023).

A l'heure actuelle, les travailleurs sociaux doivent créer, construire une relation de confiance avec les ayants droit ce qui les engage émotionnellement sans toujours savoir où cette situation peut les amener.

## 3. L'épreuve organisationnelle ou institutionnelle

Non seulement la précarité et l'exclusion augmentent mais on demande au secteur de produire des résultats et d'être le plus efficace possible (cf. la NGP). Il y a donc une augmentation de la charge de travail sans bien souvent, de moyens supplémentaires mis à disposition.

« D'un côté, en effet, on assiste à une parcellisation et à une flexibilisation du travail portées par la recherche obsessionnelle des coûts, à une individualisation des responsabilités en matière de résultats et d'un autre côté, à une prolifération des procédures, à une augmentation de la charge et de l'intensité du travail, à une précarisation des statuts » (Ravon, Vidal-Naquet, 2018, p.77).

Ce type d'épreuve peut mettre à mal le travailleur qui, de nouveau, ne voit plus le sens qu'il peut amener à son travail puisqu'il passe un temps considérable à répondre aux besoins d'objectivation et de formalisation de son institution tout en étant de moins en moins reconnu.

## 4. L'épreuve politico-éthique

Dans son article de 2018, Ravon décrit l'épreuve politico-éthique comme un conflit entre une politique sociale et néolibérale : « Il est demandé aux professionnels de l'action sociale de maintenir l'objectif propre à l'État-Providence d'égalisation des conditions, tout en favorisant la logique néolibérale d'activation des « parcours », ceci dans un contexte où l'horizon est particulièrement sombre » (Ravon, Vidal -Naquet, 2018, p.78).

« Pour les professionnels du social, les épreuves sont à la fois de nature politique et éthique : politique au sens où ce qu'il convient de faire en situation n'est plus éclairé par les perspectives d'avenir et la dynamique du progrès social ; éthique au sens où ce qu'il convient de faire ne peut plus s'apprécier au regard des critères du bien et du mal, dont les fondements sont aujourd'hui discutés et surtout éminemment subjectifs. Ces épreuves politico-éthiques érodent la dimension collective et politique du travail social et renvoient les professionnels à leurs propres éthiques personnelles pour traiter des situations devenues indécidables » (Ravon, Vidal -Naquet, 2018, p.79).

Cette position est très inconfortable, les travailleurs sociaux se retrouvent, une fois de plus, au point de tension entre les injonctions des politiques sociales et les réalités de terrain. Ce point de tension peut créer des violences visibles et invisibles sur les ayants droit et les travailleurs.

Face à ces différentes épreuves, Ravon explique le double sens du mot épreuve : « **éprouver** une situation difficile et **faire la preuve** de ses capacités à y faire face » (Ravon, 2008, p.48). Il n'est donc pas nécessairement question de souffrance mais plutôt de dépassement. En effet, « en elle-même chacune de ces épreuves (émotionnelles, organisationnelles, politico-éthiques) ne conduit pas forcément à l'épuisement. Lorsqu'elles sont franchies avec succès, elles contribuent même au bien-être et à la valorisation de soi. Ce sont les échecs, et plus particulièrement les échecs répétés, qui peuvent être facteur d'usure en révélant aux agents leur incapacité à accomplir convenablement leur travail » (Ravon, Vidal -Naquet, 2018, p.79). Ainsi, mon objectif est d'axer la réflexion et l'analyse sur base de ces quatre épreuves pour mettre en évidence les capacités des travailleurs à y faire face et de renforcer leur propre image et celle de leurs actions au sein du service.

Ces différentes épreuves découlent du changement de paradigme des politiques sociales développées ci-dessus. La « situation » des ayants droit est au centre du travail social, elle est un des principaux opérateurs. Pour preuve, il existe de plus en plus de dispositifs législatifs et institutionnels qui ont pour but d'aller vers les personnes en situation de vulnérabilité. La prévention au sein de l'aide à la jeunesse est un de ces outils, mais comme le dit Ravon : « l'accent mis sur la situation d'intervention est indissociable de la mise en œuvre des politiques d'autonomie. L'utilisateur est cadré non plus tant comme un assisté que comme responsable de ce qui lui arrive » (Ravon, 2015, p. 20-21). Cet état de fait influence et modifie le travail social.

Cette notion doit être gardée à l'esprit afin de ne pas créer involontairement des violences institutionnelles sur les personnes soutenues.

Pour faire face à ces différentes épreuves et dans ce contexte, les professionnels doivent construire des savoirs *a posteriori* de la situation sur base d'expériences individuelles qu'ils vivent au jour le jour tout en tenant compte des connaissances pratiques des ayants droit. Ravon parle de savoirs expérientiels ou partagés.

Auparavant, le mandat, c'est-à-dire les attentes de l'institution vis-à-vis du travailleur, était beaucoup plus clair. Au vu des incertitudes, le travailleur social est de plus en plus soumis à la notion « d'auto-mandat ». Il est tout le temps en interrogation, en pratique réflexive pour déterminer son action et ses limites. Dans ce contexte, il est fondamental d'amener du collectif. Ravon part du principe que dans une équipe, chaque travailleur vit la même chose et qu'il faut donc collectiviser les pratiques pour échanger les frontières, les limites de cet auto-mandat afin que le travailleur ne se retrouve plus seul confronté à ces notions.

L'idée de repenser l'auto-mandat collectivement permet de recréer un socle commun, mais également de redonner du sens. En effet, les solutions ne sont jamais définitives puisque les situations rencontrées évoluent. Malgré tout, certains vécus se répètent et l'on peut mutualiser les expériences pour penser l'intervention et offrir cet espace de dialogue, d'échange sur nos pratiques. En réfléchissant à ces notions « d'auto-mandat » et de « savoirs pratiques, expérientiels », les travailleurs peuvent réfléchir à une méthodologie d'intervention collective dans un travail qui est essentiellement individuel.

Cette approche rejoint la théorie des pratiques prudentielles développées par Champi et relayées par Vranken et Mezzena pouvant permettre aux travailleurs de trouver des pistes de solutions pour fournir un travail social efficace et ainsi redonner du sens à l'action sociale.

Les pratiques sont prudentielles lorsqu'elles cumulent trois propriétés : la nature incertaine, la position située et singularisée de l'exercice concret du travail social (Mezzena, Vranken, 2019).

- **La nature incertaine** de la situation appelle à la délibération. Comme il n'y a pas de solutions préétablies, les professionnels du social doivent délibérer en équipe, mais aussi en réseau et sans cesse appréhender leur réflexion différemment.
- Les travailleurs doivent partir d'**une position située**, celle où se trouvent les personnes avec leurs savoirs, leurs ressources, leurs fragilités. Ils doivent s'adapter à cette réalité pour construire l'approche la plus adéquate.

- Enfin, chaque situation est **singulière**. Le travailleur ne peut reproduire une méthodologie identique, il doit s'adapter aux ayants droit. Les réponses ne sont pas déterminées en amont de la situation par des savoirs théoriques, mais bien en fonction de la réalité.

Cette réalité peut créer une instabilité, une forme d'incertitude chez le travailleur. C'est pourquoi, il est important d'être prudent. Les délibérations collectives permettent de penser, d'élaborer la connaissance pratique. Ces pratiques prudentielles peuvent être une réponse des travailleurs de terrain pour tenter de résister à la Nouvelle Gestion Publique comme le soulignent Mezzena et Vranken (2019).

Tout au long de cette introduction, il est souvent question du mot sens. Le signifiant du mot « sens » peut prendre différents signifiés. Le sens peut expliquer les raisons de nos actions, mais également induire l'idée de direction à prendre. Dans le cadre de ce travail, l'objectif est de pouvoir réfléchir avec l'équipe à ces deux signifiés.

Les phrases prises en exemple au début de cette introduction peuvent être interprétées comme les prémices d'une usure professionnelle. Le laps de temps de silence laissé par les travailleurs pour la prise en charge des nouvelles demandes, qui auparavant suscitait plus d'engouement, en est un autre.

En conclusion, la question fondamentale à laquelle ce mémoire devra répondre, est :

**Comment la théorie des épreuves de professionnalité peut aider un responsable d'AMO à soutenir l'équipe dans sa recherche de sens par une pratique réflexive sur l'exercice de leur métier ?**

## II. Méthodologie

Pour répondre à cette question, deux outils vont être utilisés : la matrice des attentes et des satisfactions et la méthode d'analyse en groupe (MAG).

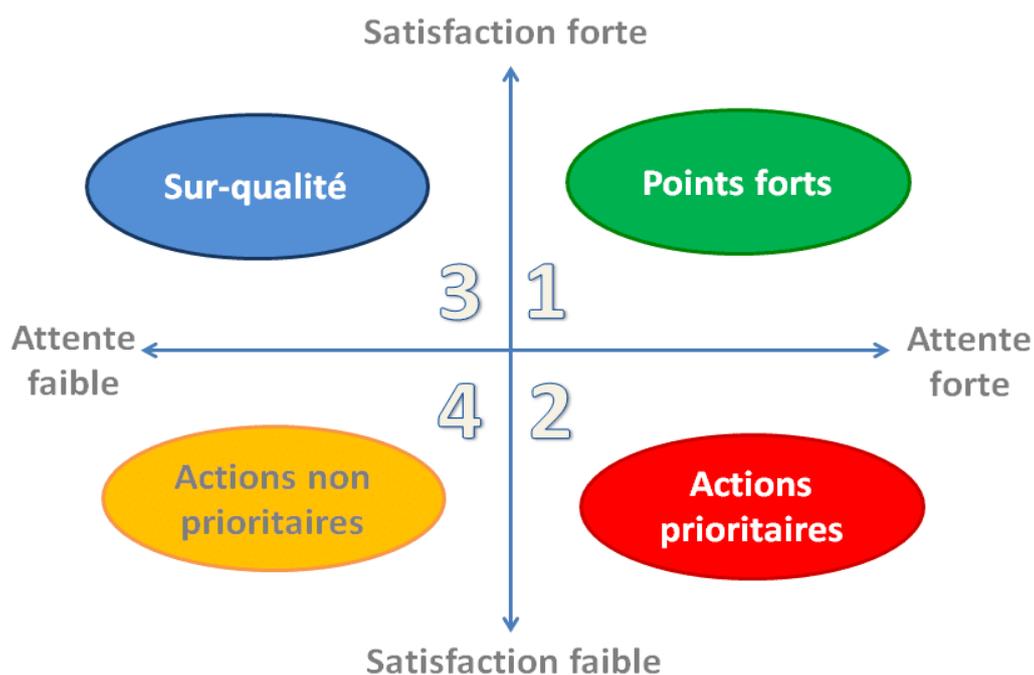
### A. *La matrice des attentes et des satisfactions*

Issu du marketing et adapté au secteur non marchand, « cet outil permet une analyse simple et performante pour :

- rééquilibrer les ressources allouées sur chaque attribut de l'offre ;
- déterminer des plans d'actions par ordre de priorités ;
- repérer les points forts de l'offre au regard des attentes du client » (Durant-Mégret, Van Laethem, 2022, p.102). Dans ce cas précis, le client étant l'équipe éducative de l'AMO et l'offre, les missions du service.

L'intérêt de cet outil : La matrice se présente sous forme d'un schéma simple qui permet de dégager rapidement les actions prioritaires à mettre en place. Grâce à un peu d'adaptation, des outils du privé peuvent aider, à condition d'en user avec bon sens.

## Matrice attentes/satisfaction



Source : <https://www.adonnante.fr/mesurer-la-satisfaction-client-pourquoi-comment/> consulté le 25/12/2023

Si on adapte l'outil présenté par Mmes Van Laethem et Durant Mégret (2022) au secteur non marchand et plus spécifiquement aux attentes et satisfactions de l'équipe ARKADAS.

- Les critères du quadrant 1 correspondent à une forte attente des missions du service et à une forte satisfaction des travailleurs. Ils définissent les points forts de l'équipe.
- Les attributs du quadrant 2 montrent une forte attente mais obtiennent un faible score de satisfaction. Le responsable de service doit chercher des pistes de solutions pour ces dimensions en priorité.
- Les critères du quadrant 3 ont une forte satisfaction mais ne correspondent qu'à une faible attente de la part des travailleurs au regard des missions de l'AMO. On peut les percevoir comme une plus-value pour le service.
- Enfin, les attributs du quadrant 4 représentent une faible attente et une faible satisfaction. Ces points seront à traiter secondairement.

Il est effectivement difficile de pouvoir analyser, dans la cadre de ce travail, toutes les dimensions propres à L'AMO. Cet outil permet de dégager rapidement les actions prioritaires (quadrant 2) pour l'équipe sur lesquelles il est important d'œuvrer afin d'éviter l'usure professionnelle. Dans ce cadrant, les attentes par rapport aux missions sont fortes. Par contre, la satisfaction des éducateurs pour y répondre est faible.

Cet outil est présenté aux travailleurs de l'AMO et utilisé avec eux lors d'une réunion d'équipe. Différentes questions vont être posées afin de savoir exactement quelles sont leurs attentes et leurs satisfactions. Les items seront reportés sur le tableau afin de déterminer les actions prioritaires.

## *B. La méthode d'analyse en groupe (MAG)*

Dans un second temps, la MAG sera utilisée pour comprendre et analyser la dimension qui aura émergé dans la matrice au niveau du quadrant 2.

La MAG permet d'analyser en équipe une situation pour ensuite mieux agir ensemble et avoir des pistes de réponses à concevoir face à cette difficulté mise en exergue par les travailleurs dans la matrice des attentes et des satisfactions.

La méthodologie envisagée est une analyse collective de problématisation sur base des différents types d'épreuves en vue d'identifier en équipe des pistes de solutions ou du moins d'actions. Pour ce faire, la théorie de Ravon est utilisée et permet de construire une grille de lecture afin de réaliser un travail analytique en équipe.

« L'enjeu est double : ne pas se laisser aller à la tentation d'un savoir scientifique totalisant et déjà-là, mais se risquer à devenir le sujet de son agir professionnel en menant un travail analytique autour des contradictions de la pratique en vue de les théoriser » (Ravon, 2012, p.86).

La complexification des réalités de terrain nécessite un travail constant d'analyse et de recherche avec les équipes afin de dégager des pistes de solutions communes.

L'intérêt de cet outil : Comme le souligne Van Campenhoudt *et al* (2009), la MAG est une alternative intéressante aux autres types de recherche puisqu'elle engage les acteurs concernés du début de l'analyse jusqu'à la recherche de piste de solutions. Les participants sont alors pleinement des praticiens réflexifs tels que définis en introduction.

Van Campenhoudt *et al* ( 2009) détaille les principales caractéristiques d'une MAG :

- Un dispositif associant les acteurs : L'idée est bien d'associer les acteurs concernés, dans ce cas-ci les éducateurs de l'AMO Arkadas, à l'analyse du sens de leurs pratiques. L'objectif est de mobiliser leurs compétences réflexives et critiques par rapport à leurs expériences concrètes .
- Une approche par le bas: Cette approche est inductive. Elle permet de rendre compte des expériences concrètes dans leur hétérogénéité, leur particularité et leur spécificité. La théorie vient s'ancrer dans les récits des participants .
- Une analyse interactive d'un système de relations : « Une troisième caractéristique de l'analyse en groupe est de prendre en compte le caractère relationnel du social... Dans l'analyse en groupe, les individus sont d'emblée placés et considérés dans les rapports sociaux qui les constituent comme acteurs » (Van Campenhoudt *et al*, 2009, p.11) .
- Une continuité et une double démarcation épistémologique : « Une quatrième caractéristique de l'analyse en groupe est d'établir et de reconnaître une continuité entre savoirs sociaux et savoirs sociologiques.... Pour que l'intelligence et la compétence des acteurs puissent contribuer à la production d'un savoir scientifique, elles doivent s'exercer dans le cadre d'une méthode et d'un contexte de travail particulier. Leur réflexivité doit s'approfondir dans l'intersubjectivité, chacun confrontant sa lecture des

problèmes à celle d'autres professionnels ou usagers placés sur le même terrain que lui » ( Van Campenhoudt *et al*, 2009, p 11-12) .

- L'analyse en groupe, un débat organisé de manière procédurale : La MAG part des récits. Grâce à une procédure précise et stricte, elle permet le libre échange sans possibilité de prise de pouvoir par un ou des participants. Le chercheur est le garant du respect des consignes à chaque étape de l'analyse.

Cette méthode est donc bien « bottom –up » , c'est à dire que l'analyse et la réflexion partent des travailleurs de terrain pour ensuite faire remonter les résultats vers la direction, le pouvoir organisateur et si besoin, la Fédération Wallonie Bruxelles. L'idée est de partir du vécu pour mobiliser et motiver l'équipe.

Ravon confirme l'importance de partir de l'analyse des pratiques quotidiennes pour construire la pensée du travail social. Les pistes de solutions peuvent émaner de l'expérience des travailleurs en situations concrètes : « Les pratiques professionnelles tendent du coup à être analysées non pas à partir d'une critique posée *a priori* par le sociologue, mais à partir du travail critique que les intervenants mènent, à travers leurs pratiques sur les institutions au sein desquelles ils exercent » (Ravon, 2012, p. 88). La MAG est un outil cohérent par rapport à ce concepts de savoirs expérientiels.

Van Campenhoudt *et al* (2009) mettent en avant l'intérêt d'une MAG : l'analyse et les perspectives d'actions sont portées par les participants eux-mêmes contrairement à d'autres dispositifs participatifs, comme le focus groupe, dans lesquels l'analyse est réalisée seule par les chercheurs. De plus, « son dispositif précis favorise la réflexivité des participants qui sont appréhendés non pas de manière isolée et individualisée, mais bien en tant qu'acteurs sociaux, engagés dans des rapports sociaux et des relations sociales avec d'autres acteurs dans des situations sociales et des arènes institutionnelles concrètes » ( Van Campenhoudt *et al* (2009, p.66) .

De leur ouvrage, Luc Van Campenhoudt *et al* (2005, p.66) décrivent les différentes étapes d'une MAG :

Première phase : LE RÉCIT	
1 <sup>re</sup> étape	Propositions de récits
2 <sup>e</sup> étape	Choix des récits analysés
3 <sup>e</sup> étape	Narration
4 <sup>e</sup> étape	Enjeux vus par le narrateur ou la narratrice
5 <sup>e</sup> étape	Questions d'information
Deuxième phase : LES INTERPRETATIONS	
6 <sup>e</sup> étape	Premier tour de table
7 <sup>e</sup> étape	Réactions du narrateur ou de la narratrice
8 <sup>e</sup> étape	Réécoute du récit (facultatif)
9 <sup>e</sup> étape	Deuxième tour de table
10 <sup>e</sup> étape	Réactions du narrateur ou de la narratrice
Troisième phase : L'ANALYSE	
11 <sup>e</sup> étape	Convergences et divergences
12 <sup>e</sup> étape	Apports théoriques
13 <sup>e</sup> étape	Hypothèses des chercheurs et nouvelles problématiques
Quatrième phase : LES PERSPECTIVES PRATIQUES ET L'ÉVALUATION	
14 <sup>e</sup> étape	Perspectives pratiques
15 <sup>e</sup> étape	Évaluation

En annexe 1, vous trouverez une explication des différentes étapes.

Cette recherche est une adaptation de la MAG sur base de la réalité empirique du service pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, l'équipe est composée de six travailleurs et non d'une douzaine comme le conseille la théorie. Ils ont tous la même fonction alors qu'il serait préférable d'avoir des participants qui occupent des positions différentes ou ont du moins des critères objectifs diversifiés (homme-femme, âge, ancienneté...). L'équipe est composée de quatre femmes et deux hommes qui ont entre 26 et 42 ans. L'ancienneté varie entre 10 mois et 16 ans.
- Ensuite, il est conseillé d'encadrer le groupe par minimum deux chercheurs. Etant seule à réaliser cette MAG, il faut pouvoir dégager du temps d'analyse entre chaque étape. La position particulière de directrice au sein du service demande une certaine vigilance. Il faut être attentif à :
  - maintenir le cadre dans lequel ce qui peut émerger paraît applicable afin de ne pas démotiver l'équipe. Il faut donc identifier les dimensions sur lesquelles nous pouvons agir ;
  - garder à l'esprit cette position d'animatrice participante, c'est à dire être capable d'encadrer l'équipe dans un processus méthodologique particulier, tout en ayant une vision personnelle et pratique sur la réalité étudiée ;
  - injecter de la théorie pour informer l'équipe des raisons pour lesquelles la situation est structurellement plus compliquée. Cette dimension pédagogique aide à mieux comprendre notre contexte pour sortir d'un processus de culpabilisation et améliorer le niveau de compréhension de la dimension analysée. L'apport théorique amène un éclairage externe et permet de construire une analyse plus fine de la problématique étudiée.

Ma position n'est pas neutre : vont-ils oser remettre en question des procédures organisationnelles ou une façon de gérer, de manager l'équipe qui peut impacter le problème défini ? Il faut être capable et prêt à entendre les remarques. S'il y a des reproches au niveau institutionnel et organisationnel lié à ma personne, ma fonction, il est important de pouvoir l'exprimer. Cette position est une réalité de tout responsable. Le processus de collectivisation montre une ouverture à leur avis et à la prise en compte de leur analyse, tout en maintenant le cadre de nos missions. En tant que responsable, il m'importe que le travail aide à répondre à

ces questions pour dépasser la problématique. Les expériences passées montrant un responsable capable d'écoute et de remise en question permettront d'installer un climat libérateur de la parole de mes collègues. Il s'agit également pour moi d'endosser une posture de chercheur réflexif sur sa propre pratique au travers du regard des autres.

La MAG est cohérente et en adéquation avec les concepts théoriques développés en introduction. Comme le dit Ravon : « Il s'agit d'enrôler les professionnels dans une pratique de la recherche sans qu'ils soient jamais dépossédés du savoir les concernant » (Ravon, 2012, p. 90).

Pour l'adapter, la MAG sera scindée en trois phases distinctes afin de pouvoir analyser le matériau entre les rencontres. Voici les trois étapes :

1. **La phase de récit et de l'interprétation** : comment peut-on nommer le problème sur base d'expériences vécues ? Comment le problématiser ? Comment peut-on formuler la problématique concrètement, arriver à appréhender autrement et aller au-delà de ces mots ? Quelles sont les interprétations que l'on peut en tirer ? Il est important de prévoir des questions qui permettent de mobiliser les différentes dimensions de la grille de lecture.
2. **La phase de l'analyse** : avec l'équipe, identifier et distinguer les différents types d'épreuves et en faire l'analyse. Il faudra analyser les *verbatim*<sup>5</sup> et revenir auprès d'eux avec un listing des convergences et des divergences de ce qui aura été dit à la séance précédente afin d'analyser ensemble les points de tensions.
3. **Les perspectives pratiques et l'évaluation** : établir des conclusions qui conduisent à des pistes d'actions. En phase avec les pratiques prudentielles et les épreuves de professionnalité, il ne s'agit pas de se contenter d'analyser collectivement ce qui fait problème par rapport à une situation. Bien au contraire, l'objectif est de mettre en place un processus collectif de prise en charge de ce qui est réalisable dans un contexte donné.

---

<sup>5</sup> Définition : Reproduction intégrale des propos prononcés par l'interviewé ; compte rendu fidèle. Site internet du Larousse, consulté le 9 décembre 2023.

La MAG va avoir un double impact :

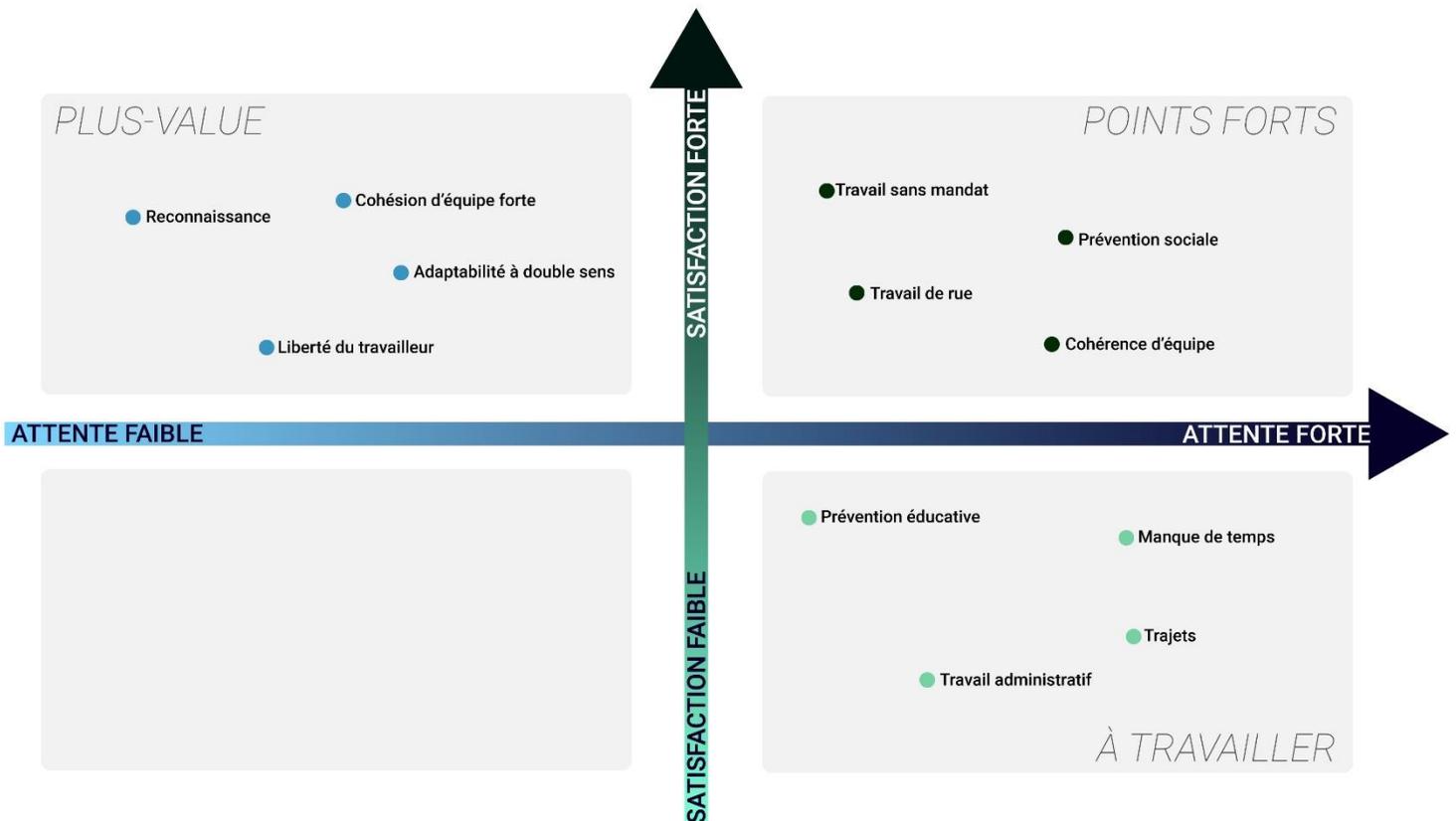
- Dans un premier temps : apporter une aide concrète à la situation présentée par un travailleur pour comprendre avec ses collègues ce qui se vit et voir comment il peut intervenir.
- Dans un second temps : amener une analyse réflexive générale sur le sens du travail.

L'objectif est de réaliser une analyse conceptuelle pour aider l'équipe à faire la part des choses entre ce qui est structurel, relationnel ou politico-éthique et qui impacte notre professionnalité. Il est important d'identifier les dimensions sur lesquelles on peut agir afin d'éviter le désengagement et/ou le burn-out.

### III. Résultats :

#### A. La matrice des attentes et des satisfactions

Ci-dessous, la matrice telle que construite par l'équipe :



Les travailleurs ont très vite mis en évidence les dimensions répondant à une satisfaction haute et des attentes fortes. Ainsi **le travail de rue, le travail de prévention sociale** sont identifiés comme étant les points forts de leur travail. Ces deux aspects font partie de ce que l'on appelle le travail collectif. Au sein de ce dernier, les éducateurs se sentent reconnus tant par rapport au sens du travail construit avec les ayants droit que par rapport à la cohérence de leurs actions avec leurs missions. Un autre aspect positif est le retour et la reconnaissance du public ciblé à savoir les jeunes et leur famille.

« **Travail sans mandat** » est arrivé très naturellement dans la discussion. Une AMO n'intervient qu'à la demande du jeune, de sa famille et/ de ses familiers. Cette spécificité crée un cadre de travail unique qui valorise les interventions de l'équipe. Elle se différencie d'autres approches qui se positionnent plus dans le contrôle.

En fin de discussion, l'équipe a évoqué la différence entre la **cohésion et la cohérence**. La cohésion est un lien qui unit les membres de l'équipe. La cohérence, quant à elle, permet d'avoir une position commune quelle que soit la situation. Il ressort que malgré le service « ouvert » et le peu de procédure formelle, l'équipe vise la cohérence même si chacun amène ses propres sensibilités, sa personnalité et n'a pas pour priorité de chercher la cohésion vécue comme une plus-value.

Parmi les plus-values du service, on retrouve également **la liberté dans le travail et le retour positif** de la Directrice Générale du CPAS ou de formatrices sur le travail réalisé. L'équipe n'attend pas spécialement cette reconnaissance mais la satisfaction ressentie quand elle a lieu est forte.

Le dernier élément retenu dans les plus-values est **l'adaptabilité dans les deux sens**. Les travailleurs s'adaptent lorsqu'il y a un changement d'horaire, un collègue malade à remplacer tout comme l'organisation s'adapte, par exemple, quand un travailleur a un enfant malade ou doit aller chez un médecin. Cette adaptabilité permet d'avoir une satisfaction importante de part et d'autre.

Une action prioritaire est **la prévention éducative**. Les éducateurs expriment une grande frustration. Ils ont souvent l'impression de ne pas être utiles et n'arrivent pas toujours à œuvrer sur le long terme avec les familles. Il arrive régulièrement que la famille annule ou oublie les rendez-vous fixés. Le public fragilisé avec lequel nous travaillons rencontre des difficultés à se projeter dans l'avenir. Respecter un simple rendez-vous semble déjà être un obstacle. Ils souhaitent également que les situations soient réglées d'un coup de baguette magique, ce qui complique notre action.

**Le manque de temps** pour réaliser l'intégralité des missions qui leur sont assignées a été pointé du doigt tout comme le temps passé dans **les trajets** pour aller chercher et reconduire les jeunes lors des activités de prévention sociale.

Ils ont tous signalé la lourdeur du **travail administratif** et surtout celui en lien avec les procédures du CPAS, en particulier les marchés publics.

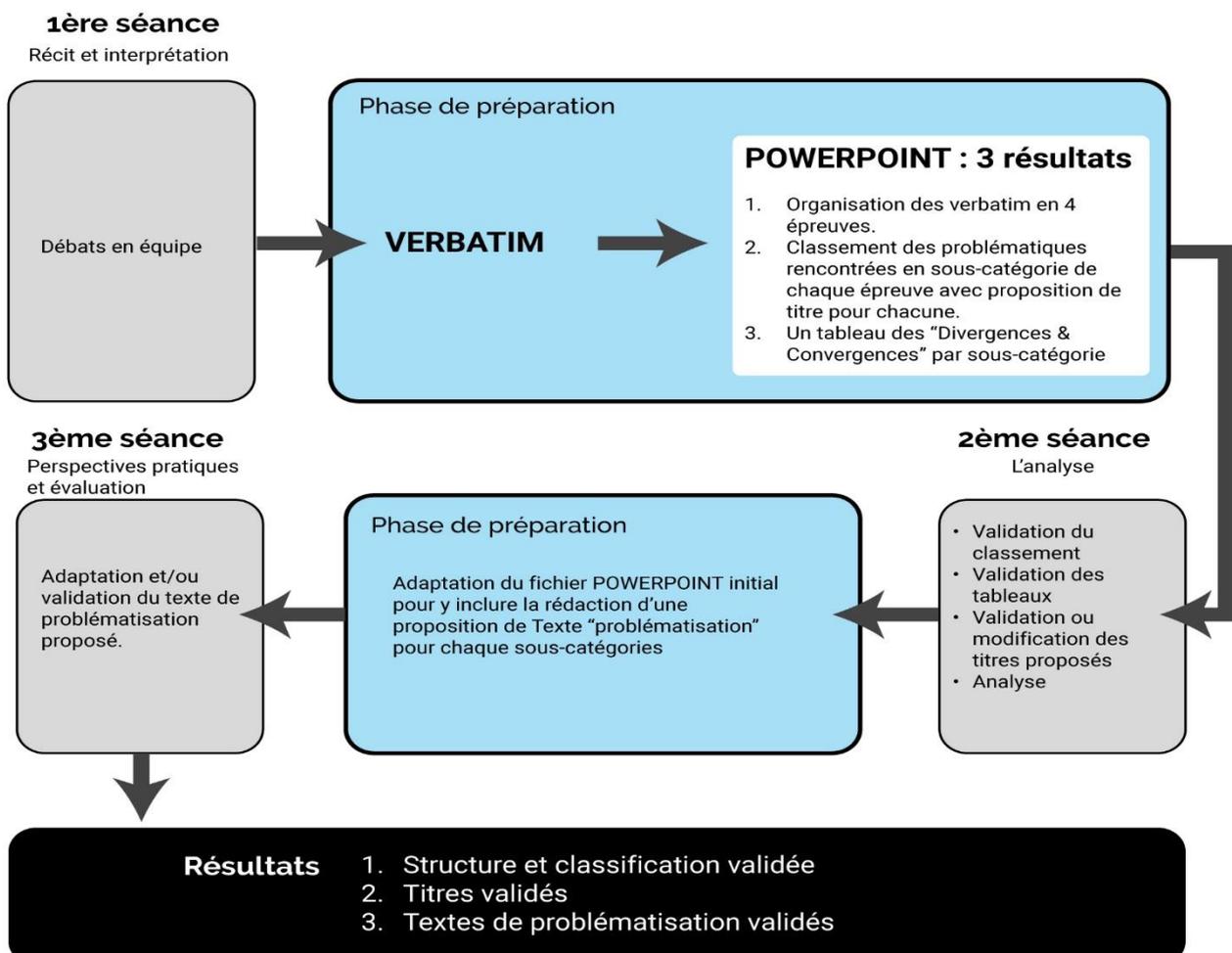
## **Conclusions**

Cette matrice des attentes et des satisfactions cible les axes prioritaires sur lesquels il faut travailler afin d'augmenter la satisfaction des travailleurs à savoir : le sens de la prévention éducative, le manque de temps, le travail administratif et le temps passé dans les trajets.

Le travail administratif, les trajets et le manque de temps sont certes des contraintes organisationnelles pouvant user les travailleurs et qui doivent être prises en considération, néanmoins il a été décidé, en concertation avec l'équipe, de concentrer notre attention sur le sens de la prévention éducative. Cet élément est, en effet, au cœur de notre mission et engendre frustration et insatisfaction. Si celles-ci ne s'expriment pas encore sous forme d'épuisement ou de turnover, les soupirs, les plaintes constatés en sont les signes avant-coureurs. Il est donc important d'agir.

## B. La méthode d'analyse en groupe (MAG) sur la prévention éducative

Voici un graphique qui relate le processus mis en place avec les phases intermédiaires. Cette visualisation permettra d'entrer directement dans le contenu produit par les différentes séances de travail.



Comme on peut le voir dans le tableau qui précède, entre les 3 séances en équipe (cadres gris), un travail de préparation (en bleu) est nécessaire pour permettre d'avancer plus rapidement dans les différentes étapes de la MAG. Les phases de préparation ont permis la création d'un PowerPoint (annexe 2) qui s'est enrichi au fur et à mesure des séances pour une meilleure vision du processus.

## 1. Le récit et les interprétations.

Une fois la procédure, le principe de la MAG et ses différentes étapes explicités, les participants sont invités à réfléchir à une expérience concrète rencontrée qu'ils devront présenter brièvement oralement sous forme d'un récit muni de son titre.

Voici les titres donnés à ces différentes propositions de récit :

- A quoi bon ?
- Le parcours du combattant.
- Si on discutait ?
- Qu'est-ce qui se cache derrière ?
- Ça s'en va et ça revient.

Le choix de l'équipe après les votes s'est porté sur le récit : « Qu'est-ce qui se cache derrière ? »

L'éducatrice a développé son récit et les enjeux qu'elle pouvait voir dans cette situation précise. C'est l'histoire d'une jeune fille adolescente définie par ses parents comme un « enfant empereur » qui n'accepte aucune limite. Si tel est le cas à la maison, elle ne rencontre néanmoins pas de problème d'autorité par ailleurs. Les premiers constats de l'éducatrice montrent une dynamique familiale compliquée. Les parents ne s'entendent plus, il y a beaucoup de disputes conséquentes à un acte adultérin. La jeune était présente lorsque la maman a pris connaissance des faits. La demande initiale relate un problème de limite mais très vite l'éducatrice réalise que la jeune se sent tiraillée entre ses deux parents, source de son mal être. Sa rancœur s'exprime par de la méchanceté. Pour l'instant, ils ne semblent pas comprendre l'attitude de leur fille et n'abordent pas les difficultés de leur couple. La situation empire. Ce dossier est récent. L'éducatrice ne sait pas comment les parents vont réagir lorsqu'elle va aborder le nœud du problème avec eux. Vont-ils demander la clôture du dossier ? Si la jeune arrive à expliquer les

raisons de son mal être et son sentiment d'être prise dans un conflit de loyauté, il n'est pas certain qu'elle sera entendue par ses parents.

Un tour de table a été réalisé pour recueillir les interprétations de chaque participant. Différentes positions ont pu être entendues et défendues. Pour certains, il fallait pouvoir discuter rapidement avec la jeune et ses parents, tout en considérant le caractère délicat de part et d'autre : comment évoquer la problématique de la tromperie avec des parents qui, *a priori*, viennent pour discuter du comportement de leur fille ? D'autres participants ont souligné l'importance d'attendre le bon moment, c'est-à-dire lorsque la jeune se sentira prête à aborder le sujet avec ses parents. Sinon, le risque est d'augmenter les tensions sans pouvoir améliorer la situation. Les relations parents-enfants pourraient se détériorer plus encore. Comment faire si la jeune ne se sent pas prête ? Le lien de confiance entre elle et l'éducatrice est-il assez fort que pour envisager ensemble une confrontation avec ses parents ?

Finalement, l'avis de l'équipe est d'attendre le bon moment pour la jeune. Pour les éducateurs, il est important de prendre le temps, d'installer une relation de confiance, de tenir compte des besoins des jeunes. La proposition d'être accompagnée par un collègue lors de la confrontation a été émise et est finalement retenue. L'éducatrice reviendra de toute façon sur la situation en réunion d'équipe pour expliquer la suite du dossier afin de pouvoir réfléchir collégialement.

Après cette séance, une retranscription des débats a été réalisée. Elle a permis la mise en évidence des *verbatim* organisés sur base des différents types d'épreuves de professionnalité.

Un PowerPoint (annexe 2) reprenant les épreuves de professionnalité et un tableau des convergences et des divergences a ensuite été créé. L'objectif de ce PowerPoint était de restructurer l'ensemble des idées et des représentations de l'équipe afin de faciliter le travail d'analyse.

## 2. L'analyse

La 2<sup>ème</sup> séance a débuté par la présentation du PowerPoint, principalement du tableau des convergences et des divergences qui a obtenu l'unanimité. Ensuite, chaque dia a été examinée afin de déconstruire cette opposition pour en faire une problématisation, une analyse réflexive.

Ici, seuls les résultats finaux seront explicités afin de faciliter la compréhension. Nous y indiquerons cependant les quelques points qui ont fait débat et qui montrent *a posteriori*

comment cette MAG a permis, tout au long du processus, de travailler collectivement la quête de sens. Toutefois, l'annexe 3 reprend l'ensemble du processus étape par étape.

Remarque : Les textes qui suivent ont été validés par l'équipe. Par transparence et respect de la parole produite par les travailleurs, il n'y a donc pas nécessairement une uniformisation du style.

### a) Les épreuves de professionnalité

#### La question du sens

De manière générale, la question du sens et le besoin d'être utile est primordial pour un travailleur social. A quoi sert-on ? Pourquoi sommes-nous là ? Le travail en prévention éducative peut être frustrant, donner le sentiment qu'on n'avance pas, que la situation des jeunes et/ ou des familles ne s'améliore pas. Mais cette frustration suscite une réflexion constante. La frustration est finalement constructrice de sens. Le travailleur sait qu'il peut compter sur l'équipe pour réfléchir à ses actions. L'échange et le regard croisé des situations offrent une vision globale et plus objective des difficultés rencontrées. Les supervisions avec une personne extérieure ont également leur place dans le soutien de l'équipe éducative comme accompagnement vers une remise en question féconde.

#### Les fragilités des familles

Les fragilités grandissantes des familles viennent questionner nos pratiques. Souvent, nous décelons l'origine des difficultés rencontrées par les jeunes et leur entourage. Idéalement, nous souhaiterions pouvoir soutenir l'ensemble des personnes concernées. Mais dans certaines circonstances, les souffrances sont telles qu'il est impossible pour les parents d'avancer en même temps que le jeune. Nous focalisons alors, dans un premier temps, notre action autour du jeune et de son évolution personnelle par l'écoute, le soutien, la verbalisation des difficultés et la reconnaissance de sa souffrance. Ensuite, et quand cela s'avère possible, nous y intégrons la famille. Ce travail en deux étapes permet aux jeunes de se construire dans des situations très compliquées.

**Point de débat :** Le titre de cette dimension, initialement intitulée « la complexité des familles », a changé au fil de notre analyse. Par ce dernier, se traduit également l'évolution de notre regard structurel sur la position des familles.

## **b) Les épreuves émotionnelles**

### Les attentes des familles

Une famille nous interpelle, orientée soit par un partenaire de l'AMO ou par une de leur connaissance. Les personnes sont perdues et ont besoin de solutions que nous ne pouvons malheureusement pas leur apporter directement. Il y a en effet une question de temporalité. Un laps de temps est nécessaire pour construire une relation de confiance.

En attente d'une réponse qu'ils souhaitent rapide, nous devons quant à nous prendre le temps de les rassurer, leur expliquer que nous ne sommes pas là pour les juger, les obliger à quoi que ce soit. Ainsi, ils peuvent tout nous dire afin d'offrir un accompagnement adapté à leur situation singulière. Il n'y a pas de baguette magique face à ce qu'ils expriment comme étant des urgences.

**Point de débat** : le 1<sup>er</sup> titre « l'exigence des familles » exprimé en prémices des débats est remis en question. Une prise de recul réalisée à la suite de l'analyse du tableau des convergences et des divergences à repositionner l'équipe dans leur ressenti envers les familles. Ils s'en font dorénavant les défenseurs et n'évoquent plus leurs ressentis en termes d'exigence mais plutôt d'attentes.

### La question de nos outils, de notre méthodologie

Les outils théoriques nous aident à comprendre et à appréhender chaque situation comme un couteau suisse. Ils ne doivent pas nous empêcher d'avoir une méthodologie propre à notre service et essentielle à la construction de pratiques qui fondent notre identité. A l'AMO « arkadas », l'action se construit dans la relation, le lien et petit à petit la médiation, faire tiers, être là avec la famille, poser des questions et avancer. L'éducateur est en constante recherche de savoir, il s'approprie les méthodes de travail, les outils et les applique en résonance avec ses valeurs. Il est traversé par toute une série de concepts, d'approches et d'expériences.

**Point de débat** : L'équipe a réfléchi à l'approche méthodologique propre et travailler sur une position commune et orientée vers un objectif unique.

### Le bagage émotionnel et l'impact sur la vie privée

« Nous travaillons avec nous-même, nous sommes notre premier outil. » De cette affirmation se pose la question de la distance, de la neutralité, la question de l'émotion. Pour pouvoir accompagner les jeunes et leur famille, nous devons être authentiques. En travaillant dans le non mandat, la confiance mutuelle et l'implication sont des conditions sine qua none. La connaissance de soi, de ses limites personnelles est primordiale si l'on veut envisager la relation sur le long terme. Il est également très important que cet accompagnement de longue haleine soit soutenu au sein de l'équipe et supervisé en externe.

**Point de débat :** L'équipe a préféré parler de bagage émotionnel tout en prenant conscience de l'importance de son positionnement personnel.

### c) Les épreuves organisationnelles

#### Le non mandat permet une souplesse organisationnelle

Le non mandat est une force pour l'AMO. Il offre une certaine liberté quant à la méthodologie d'accompagnement et à l'approche adoptée. Les travailleurs ont une obligation de moyen, ils doivent répondre aux missions des arrêtés, mais ils n'ont pas d'obligation de résultat. Les familles s'adressent à nous ancrées dans un fonctionnement, un quotidien, un cadre de vie qui s'impose à nous et à partir duquel nous élaborons notre suivi. L'accroche n'est pas toujours instantanée et peut survenir ultérieurement sachant que nous restons présents.

Travailler sans mandat permet d'avoir une souplesse, une autonomie d'action et d'avancer au rythme des jeunes et de leurs familles sans avoir de pression institutionnelle.

**Point de débat :** Les termes organisation et administration prévu dans le titre initial ont été beaucoup discutés et l'équipe a préféré valoriser le non mandat, caractéristique particulière des AMO au sein du secteur.

#### La charge administrative

En AMO, la rédaction des rapports ou tout autre démarche administrative pèse sur des travailleurs qui ont choisi de consacrer leur temps au social. Ils comprennent l'intérêt de cette pratique professionnelle mais ne s'y retrouvent pas. Elle peut se concevoir comme une façon

de prendre du recul, de se poser, d'amener une autre réflexion même si l'identité professionnelle des éducateurs reste d'être sur le terrain. Être dans l'action les nourrit, les fait vivre. Il faut néanmoins trouver un juste équilibre. Les écrits sont notre mémoire, nos protections face aux déviances, nos prises de conscience du travail accompli, nos remises en question, ...

**Point de débat :** L'équipe a relativisé le terme lourdeur administrative étant consciente que la charge administrative en prévention éducative n'est pas démesurée. Si la MAG avait ciblé une autre dimension de l'AMO, les réponses auraient été tout autre.

### *L'adaptation nécessaire aux méthodologies des partenaires*

Le cadre spécifique relatif aux AMO peut entraîner des incompréhensions avec les services partenaires. Les mots accompagnement et soutien sont utilisés par tous mais ils ne reflètent pas la même réalité et ne traduisent pas les mêmes pratiques. Ce décalage est d'autant plus grand que nous ne percevons pas toujours le sens du travail de part et d'autre surtout quand celui-ci est coïncé dans une série de procédures. Réciproquement, il est parfois compliqué d'appréhender les différentes méthodologies.

**Point de débat :** L'équipe n'a pas souhaité conserver le titre « le questionnement dans certaines collaborations », cette proposition sous-entendait une possibilité de ne pas collaborer, ce qui n'est jamais le cas.

### *La transversalité entre prévention éducative et prévention sociale*

Dans chaque situation individuelle rencontrée, nous proposons aux enfants, à partir de 4 ans, de participer à un projet de prévention sociale. Nous pouvons ainsi apprendre à les connaître personnellement face à un contexte qui leur est propre mais également appréhender leur attitude dans un cadre collectif. L'AMO Arkadas met en place, de manière hebdomadaire, des groupes dits d'accroche pour les jeunes de 4 à 22 ans. Ceux-ci peuvent intégrer ces groupes à tout moment de l'année, tout comme les projets mini-foot et boxe. Il est par contre plus difficile d'accepter de nouveaux arrivants dans les projets culturels déjà en cours comme la création d'un court métrage ou d'une pièce de théâtre. La transversalité de la prévention sociale à la prise en charge individuelle est, quant à elle, souvent à l'initiative des jeunes.

### Le travail en réseau

L'équipe se sent bien intégrée et reconnue dans le réseau. Preuve en est le graphique concernant le canal d'accès des demandes de prévention éducative pour 2023 à l'annexe 4. Les collaborations, très présentes avec l'AMO Arkadas, représentent une force pour l'équipe et leur apportent une reconnaissance (cf. 2<sup>ème</sup> partie de l'annexe 4). Le travail en réseau constitue un outil important exploité par nos travailleurs sociaux tant en prévention éducative qu'en prévention sociale.

#### d) Les épreuves politico-éthiques

##### Les carences du secteur de l'aide à la jeunesse

Les demandes de soutien des ayants droit au secteur de l'AJ sont largement supérieures à l'offre de service existante. Cette situation entraîne des suivis inadaptés. Par moment, nous avons l'impression que le service de première ligne qu'est l'AMO devient le service de la dernière chance. Interpellées pour une prise en charge que les jeunes et leurs familles espèrent rapide, les AMO se voient missionnées pour des situations dont l'analyse de départ révèle l'intervention d'autres compétences, d'autres institutions, et se retrouvent dès lors grevées d'une responsabilité qui ne leur incombe pas. Dans ces cas particuliers, il est fondamental de réaffirmer le principe du non mandat et oser réorienter si nécessaire.

##### Le secret professionnel partagé

Le secret professionnel partagé est régulièrement évoqué en équipe. Nous avons participé à diverses formations sur cette thématique. Elle est d'ailleurs abordée à chaque recrutement, organisé en vue d'un éventuel engagement pour un poste d'éducateur au sein de l'AMO, par le biais d'un casus proposé par la Directrice générale mettant en exergue la prise en charge commune d'une situation individuelle par le service et par une assistante sociale du CPAS. L'objectif est évidemment de vérifier que les conditions du secret partagé sont bien connues des candidats. Cette notion est claire pour tous les agents de l'équipe et du CPAS. Néanmoins, certaines situations « de danger » peuvent parfois mettre à mal l'éthique des travailleurs. Dans ces cas très précis, l'échange d'informations avec le SAJ ou avec tout autre partenaire ne sera envisagé par nos acteurs de terrain que moyennant l'accord ferme de nos ayants droit.

### 3. Perspectives pratiques et évaluation

En termes de soutien individuel apporté aux éducateurs, plusieurs alternatives sont retenues :

- Concerto est un service de deuxième ligne présent pour soutenir les travailleurs sociaux en difficulté.
- La médecine du travail prévient les éducateurs des risques psychosociaux, tout comme le conseiller en prévention.
- La direction reste, évidemment, à la disposition de ses agents.

Au niveau collectif, voici ce qui a été proposé :

- Programmer toutes les six semaines une réunion d'équipe spécifique aux dossiers requérant la réflexion et, par conséquent, l'apport de l'intelligence collective.
- Lancer un marché public afin de bénéficier d'un superviseur extérieur mensuellement. Des budgets peuvent être prévus à cet effet.
- Proposer des réunions en réseau avec nos partenaires, en ce compris d'autres AMO. L'équipe souligne l'importance de ne pas inviter trop d'intervenants au même moment afin de garantir l'échange. Des groupes d'environ 10 personnes sont envisagés. Enfin, les travailleurs sont conscients des différents modes de fonctionnement des AMO et font remarquer qu'une AMO qui travaille par exemple à court terme ne comprendra peut-être pas notre approche à long terme. Même s'il est intéressant d'échanger sur les différentes méthodologies, ils ne souhaitent pas le faire dans le cadre d'une analyse de pratique.

En tant que support écrit, une plaquette des différents textes ci-dessus va être réalisée et sera transmise aux nouveaux collègues pour présenter notre posture professionnelle.

La séance se clôture, comme à l'accoutumée, par un échange du ressenti de chacun à propos du travail qui vient d'être effectué. Pour cette dernière séance, leur avis relatif à la méthode d'analyse en groupe a également été sollicité. Voici quelques retours :

« C'est une méthode qui est quand même chouette, dans le sens où ça balaie beaucoup de choses ».

« Ça pousse à réfléchir. Je pense que ce temps-là permet de décortiquer, de voir où on va et aussi de construire ensemble des balises. On voit les oppositions, les choses qui se relient. Je pense que c'est un bel outil qui pourrait faire partie d'une intervision ».

« Voilà c'est enrichissant et je pense quand même que c'est une façon de travailler qui nous ressemble. Je n'ai pas l'impression qu'on fasse quelque chose de fondamentalement différent de nous. Et ça, c'est bien aussi. On reste, on garde notre identité ».

« Ce serait bien de faire ça pour la prévention sociale ».

## ***IV. Discussion***

Dans un premier temps, les 4 épreuves de professionnalité sont analysées afin d'identifier leurs apports spécifiques. L'évaluation de la pertinence des outils choisis sera réalisée dans un second temps, l'objectif étant de faire ressortir ces épreuves dans le cadre du travail en AMO. Enfin, une évaluation de l'efficacité de la méthode choisie permettra d'apporter une réponse à la question du sens et d'apprécier si des adaptations et/ou des améliorations sont possibles voire nécessaires.

### *A. Les épreuves de professionnalité*

La lecture des résultats peut paraître légère au regard du travail effectué, les pistes de solutions semblent évidentes. L'envie est grande de répondre à ces remarques par cette phrase de Philippe Pollet-Villard, (2011, p. 88) : « Dans un voyage, ce n'est pas la destination qui compte, mais toujours le chemin parcouru et les détours surtout ».

Pour revenir à la situation de la jeune fille (cf. p.24 de ce mémoire), les travailleurs ont pu énoncer leurs difficultés à l'appréhender : Comment débiter son analyse ? Par quelle problématique commencer ? Comment ne pas faire preuve de maladresse et aggraver une situation déjà fragile ? Comment ne pas être dépassés par les enjeux familiaux ? Ce sentiment de perte commun, bien compréhensible, a pu être dépassé collectivement en s'appuyant sur un principe érigé en posture professionnelle : « Nous focalisons alors dans un premier temps notre action principalement autour du jeune et de son évolution personnelle par l'écoute, le soutien, la verbalisation des difficultés et la reconnaissance de sa souffrance. Ensuite, nous pouvons raccrocher la famille à la situation ».

Le conflit parental, même vécu comme nœud du problème, est placé en arrière-plan. L'objectif est de se focaliser sur le ressenti exprimé par la jeune, d'avancer à son rythme, selon sa demande et ses besoins.

De cette façon, la démarche a remis en question les fondamentaux de l'AMO Arkadas. Nous avons consacré beaucoup de temps à la réflexion, à l'analyse en équipe de notions telles que le non mandat, l'accompagnement, la demande des jeunes et des familles. Cette introspection a

clarifié et ajusté une posture commune au sein de l'équipe et ainsi consolidé la cohérence de notre approche et de nos actions.

La matrice des attentes et des satisfactions montrait déjà une grande cohérence au sein de l'équipe que la MAG a confirmé. Le partage de pratiques professionnelles offre une vision commune du travail réalisé sur le terrain, traduit une action cohérente et renforce la cohésion entre les membres de l'équipe. A une expérience essentiellement individuelle dans laquelle le travailleur se retrouve seul face aux jeunes et leurs familles, vient se greffer l'adhésion et le soutien de l'équipe.

## *B. Les épreuves émotionnelles*

L'analyse des épreuves émotionnelles a mis en évidence « l'utilisation consciente de soi ». On perçoit, notamment à la lecture du paragraphe relatif au bagage émotionnel et l'impact sur la vie privée présenté en page 28 de ce mémoire, l'importance de la « connaissance de soi ». Elle fera partie intégrante et guidera la manière dont nous allons appréhender une problématique. Il est d'ailleurs tout aussi important qu'elle soit partagée et respectée par les membres de l'équipe pour avancer ensemble.

Dans la situation présentée, comment aborder émotionnellement la question de l'adultère ? Le faut-il ? La réponse se construit dans la perception que le travailleur a du ressenti de l'autre. « La participation de l'utilisateur-client ne doit pas être une illusion d'optique propre aux bonnes consciences du travail sanitaire et social. Ce travail de coconstruction sociale avec les personnes questionne, demande une attention soutenue. Il bouge le professionnel qui sait pertinemment que la rencontre avec toute personne produit des effets sur lui-même » (Puaud, p.45). Cette épreuve émotionnelle s'impose dans le travail d'accompagnement, tout travailleur social y est confronté.

Par ailleurs, ce processus collectif, par le simple fait de pouvoir en parler en toute transparence, soulage le travailleur qui sent qu'il peut être lui-même dans un espace bienveillant et non jugeant.

La résonance, qui veut qu'une situation particulière peut éveiller de vieilles blessures dont les travailleurs sociaux ne sont pas exemptés, se suffit à elle-même pour entendre parfois la demande de prise en charge individuelle de ces mêmes travailleurs.

L'expression émotionnelle peut aussi être un moyen de réajuster les perceptions. Si au départ les éducateurs se montraient excédés, l'expression orale, au sein d'un cercle de collègues compréhensifs et à l'écoute, de leur colère face à l'exigence des familles, de leur sentiment d'impuissance face aux demandes, constitue un exutoire nécessaire. Il permet de lâcher la pression accumulée, d'abandonner les émotions négatives et de réadopter une posture qui se veut plus professionnelle. La MAG s'est avéré être une réelle opportunité pour les membres de l'équipe qui ont, par sa mise en œuvre, repensé leurs représentations.

### C. *Les épreuves organisationnelles*

Le responsable de service a, *a priori*, un impact certain sur ce type d'épreuve. Il peut faciliter l'organisation de l'institution et la rendre cohérente au regard des agents. L'objectif est de prendre en considération les règles, les obligations liées aux missions et les besoins des travailleurs. La compréhension de cette gestion apporte des éléments de réponses et de sens par rapport à des tâches administratives ressenties comme secondaires et contraignantes pour un travailleur social, citons à titre d'exemple l'utilité des rapports écrits. Lors de nos discussions, l'équipe a relevé la possibilité de faire le point, de prendre du recul lors de la rédaction des rapports, mais ne l'a pas perçu comme un outil de protection ou de justification des actions entreprises. Comme énoncé précédemment, les familles suivies ont de grandes fragilités. Consigner notre travail est une façon de le justifier auprès de notre inspection, de la justice ou de toute autre instance officielle.

En ce qui concerne la méthodologie, les outils, même s'ils sont nombreux, doivent être pensés dans leur application en lien avec un positionnement, une attitude. La rencontre n'est pas que le fruit d'une méthodologie, c'est un art (Puaud, 2012) qui demande de la réflexivité, un regard sur l'outil, de la résonance sur autrui et sur soi. Le responsable doit mettre en évidence la globalité de ce processus.

Dans la situation de la jeune fille, l'équipe va venir en appui de l'éducatrice qui pourra dès lors être accompagnée d'un collègue si elle en ressent le besoin. De plus, la situation sera discutée régulièrement lors des réunions d'équipe. Enfin, si la jeune le demande, nous pourrions contacter le CPMS (centre psycho-médico-social) de l'école ou le planning familial pour bénéficier d'un accompagnement supplémentaire.

L'étape « résultat » démontre également l'importance du travail en réseau. Lors d'un focus groupe avec les partenaires, l'un d'eux a rappelé « l'histoire du chips ». Dans le cadre du projet de réalisation d'un court-métrage mené en partenariat avec un centre culturel, une maison des jeunes et l'AMO, les jeunes ont acheté des chips pendant leur séjour à la mer. Le secteur culturel ne comprenait pas pourquoi nous n'insistions pas plus sur l'alimentation saine et biologique en interdisant la consommation de nourriture industrielle. La maison des jeunes pensait qu'au vu de l'âge des jeunes, ils étaient capables de faire leurs propres choix. Pour l'AMO, il s'agissait de pouvoir réaliser un travail de conscientisation axé sur une approche à plus long terme, bien au-delà de la courte période relative à cette activité. Cet acte, qui de prime abord peut paraître anodin, a suscité des réactions très différentes des trois secteurs et a été l'objet d'échanges pendant et après la mise en œuvre de ce projet entre ces derniers. La négociation et la compréhension des positions des partenaires sont des éléments indispensables pour construire une relation de confiance.

#### *D. Les épreuves politico-éthiques*

L'analyse du contexte donne la possibilité de sortir de la responsabilisation individuelle grâce à l'identification de causes structurelles. Cette prise de distance donne aux travailleurs une meilleure compréhension de ces éléments indépendants de leur volonté pour ensuite entrer plus facilement dans la relation d'accompagnement.

L'Aide à la Jeunesse est en difficulté suite, notamment, à l'augmentation de la précarité et au manque de moyens pour y faire face. Plus les travailleurs comprennent le contexte général, plus ils peuvent identifier les effets structurels et donc travailler leur déresponsabilisation individuelle tout en accompagnant au mieux les familles. Le responsable doit également ancrer la limite du non mandat par un acte de transparence qui renvoie la responsabilité à qui de droit, bien souvent le SAJ (Service d'Aide à la Jeunesse). Si la situation nécessite des compétences spécifiques qui ne relèvent plus des missions de l'AMO, le travailleur doit pouvoir se dire que toutes les démarches qui sont de son ressort ont été accomplies indépendamment du suivi opéré par les autres intervenants de l'aide à la jeunesse. Cette déresponsabilisation requiert une vision globale du fonctionnement et de la structure. La compréhension du contexte politico-éthique dépasse un certain sentiment de culpabilité ou de frustration qui mène au désengagement, à l'épuisement ou au burn-out, et offre une plus juste perception des possibilités d'intervention.

Le secret professionnel, en ce compris la maîtrise des règles du secret partagé, est un élément fondamental au maintien de la relation avec les familles et les jeunes. Il est indispensable que chaque travailleur puisse appliquer ces concepts en toute sécurité, même face à l'autorité.

Dans la situation de la jeune fille, l'éducatrice n'est pas laissée seule face à ses questions éthiques et son positionnement. Pour répondre aux questions : quelles sont les limites de notre accompagnement ? Comment se positionner par rapport aux parents ? L'équipe vient en appui de l'éducatrice. Ils réfléchissent ensemble aux modalités d'intervention.

### *E. L'interaction entre les épreuves*

« Les épreuves de professionnalité peuvent être abordées de différentes manières. Comme une remise en cause du sens du travail social, mais peut-être aussi comme le vecteur d'un renouvellement des pratiques » (Ravon, Vidal-Naquet, 2018, p. 81). C'est cette dernière vision qui a été retenue dans le cadre de cette recherche : réfléchir sur nos pratiques et leur donner du sens. Les épreuves de professionnalité structurent les différentes dimensions de la prévention éducative et amènent un regard différent sur la réalité de terrain.

Il existe une interaction entre toutes les dimensions des épreuves. L'une nourrit l'autre soit en alourdissant le sentiment de pesanteur si la difficulté n'est pas gérée soit en permettant de dépasser l'épreuve.

Une autre piste évoquée est la possibilité d'avoir accès à une prise en charge individualisée si la souffrance est trop grande. Les situations rencontrées sont des problématiques intimes de vie familiale qui peuvent résonner en nous, un accompagnement individuel des travailleurs doit dès lors leur être proposé.

Les épreuves de professionnalité et leur analyse font aussi émerger le concept d'auto-mandat. Le travailleur doit en effet continuellement évoluer entre son obligation de mener à bien une mission professionnelle qui lui a été confiée et un contexte, une réalité de terrain qui le freine dans l'accomplissement de cette dernière. Il doit donc trouver un équilibre entre ses obligations professionnelles, la situation de l'ayant droit et son éthique personnelle pour définir un auto-mandat réaliste. Les limites de cet auto-mandat doivent être pensées collectivement.

Les pratiques prudentielles (Mezzena, Vranken) citées en introduction permettent de repenser collectivement l'auto-mandat. La méthodologie développée au sein d'Arkadas met en œuvre

ces pratiques prudentielles. La singularité de nos ayants droits et de leur contexte familial requiert une adaptation de nos pratiques professionnelles.

La NGP tend à faire croire que le savoir théorique est initiateur de solution, or l'analyse montre que la production de connaissance ne se fait pas *a priori* mais bien dans la relation à l'autre. L'apport théorique et pratique doivent tout deux être considérés pour tendre à une amélioration des résultats sur le terrain. C'est ce que nous allons tenter de mettre en évidence dans l'évaluation de l'outil utilisé pour cette analyse, la MAG.

### *F. La MAG, un outil cohérent*

La MAG offre la possibilité d'appréhender collectivement la compréhension du problème, de toucher aux causes des difficultés ressenties et exprimées par l'équipe. Cet outil empirique est très cohérent au regard des épreuves de professionnalité et des pratiques prudentielles puisqu'il place les perceptions de terrain au départ des réflexions.

La MAG, dans ce contexte d'équipe, améliore sensiblement la qualité du travail tout en assurant une remotivation permanente des travailleurs sociaux grâce à une écoute et à un accompagnement continu.

Le tableau des divergences et des convergences est une étape cruciale dans le processus. Il permet de partir des phrases des participants et de montrer toute la complexité de la réalité. Il n'y a pas nécessairement d'opposition, mais des points de vue différents. C'est sur cette base que l'on peut requestionner les représentations et analyser le sens donné à la prévention en reflétant toute la complexité de la réalité.

Même si on ne connaît pas l'issue du processus, la MAG agit à deux niveaux, d'une part sur la situation concrète présentée en début du processus et d'autre part sur notre posture professionnelle.

Cette recherche peut alimenter les rapports d'activité, le diagnostic social ou encore être source d'inspiration afin de réaliser un plaidoyer pour les autorités politiques compétentes. L'analyse des épreuves politico-éthiques via la MAG donne la possibilité de faire émerger un inconfort professionnel et ainsi de dénoncer certaines pratiques.

De façon unanime, l'équipe perçoit la MAG comme un outil efficace pour identifier les points clés de notre intervention et nous aider à définir une posture commune.

## *G. La question du sens*

La notion du sens est régulièrement présente dans cet exposé. « Il redevient nécessaire de réfléchir aux aspects informels de notre métier, à tous ces petits riens qui atténuent ces malaises et constituent l'essence de nos fonctions d'entraînant » (Puaud, p.8). Retrouver les raisons et les valeurs pour lesquelles nous avons choisi ce métier est essentiel.

La recherche en travail social répond également à ce besoin de sens en autorisant les travailleurs à prendre de la hauteur sur les différents phénomènes existants. Ils peuvent, dès lors, mieux comprendre les enjeux dans lesquels ils sont. La théorie des épreuves offre cette prise de recul et autorise la notion de travail durable afin d'éviter l'épuisement, le turnover. Le responsable doit pouvoir réfléchir aux différentes pratiques pour que l'équipe puisse travailler dans la durée. Cette recherche de sens rejoint la notion de travail soutenable (Laloy, 2021) afin de maintenir les situations de travail tout au long d'une vie professionnelle.

Le questionnement sur le sens n'est jamais fini et déterminé. Il évolue et offre aux travailleurs sociaux le socle nécessaire à un travail qu'ils pourront dès lors envisager sur le long terme.

Comme expliqué en introduction, ce travail s'inscrit dans un projet beaucoup plus vaste de recueil de la parole des jeunes. Le nouveau décret de l'Aide à la Jeunesse appelé communément « Code 2018 » et les arrêtés AMO insistent sur ce feed-back des jeunes. L'équipe est partie à la rencontre des jeunes, des familles, des partenaires, mais aussi d'anciens jeunes afin d'avoir un retour sur son action. Tous ces échanges ont fait l'objet d'un livre : « Arkadas, les mille et un mots d'une AMO. Le recueil de la parole des jeunes : enjeux et construction d'un dispositif participatif ». L'impression du livre est prévue pour septembre 2024.

Cette obligation légale de réaliser le recueil de la parole a été le déclencheur d'un processus de remise en cause et de recherche de sens plus profond. Pourquoi est-on là, et quelle est notre visée à long terme ? Cette démarche a donné la possibilité de réfléchir à notre apport et de comprendre l'influence que nous avons pu avoir sur les anciens jeunes. Ces échanges ont conforté l'équipe dans cette position de réflexion et l'ont rassuré quant à l'intérêt et à l'utilité de son action.

Comme le travailleur est le moteur du travail social et sa motivation l'essence qui fait tourner le moteur, il doit toujours pouvoir comprendre sa position spécifique dans l'accompagnement des jeunes. Le sens de notre action n'est pas défini une fois pour toute mais est le fruit d'un processus de remise en question perpétuelle.

Ces différents travaux aident l'équipe à mieux comprendre le sens (direction) de son métier, mais donne également du sens (utilité). Les apports théoriques et pratiques soutiennent et arment les travailleurs pour qu'ils soient dans les meilleures conditions possibles.

Parce qu'elle fait sens et revêt une signification toute particulière au sein de l'équipe, la référence à la métaphore comparant l'AMO « Arkadas » à un bateau clôture ce mémoire.

Un responsable de service est un peu comme un capitaine, il doit pouvoir indiquer le cap tout en tenant compte du contexte extérieur, en motivant et protégeant ses travailleurs pour atteindre les missions du service. Exprimé de cette manière, on comprend la complexité de la tâche, d'autant plus que le responsable doit endosser la cape, lourde à porter, de la responsabilité. Le titre de cet écrit, « levons les voiles », évoque non seulement l'image du bateau qui avance mais également l'idée de dévoiler le travail imperceptible, voire invisible, accompli par une AMO.

Un peu comme une boussole, cette recherche guide le bateau Arkadas, son équipage et toutes les personnes qui en dépendent, vers un cap. Celui des solutions qui peuvent être apportées aux familles, des partages qui doivent se créer entre les travailleurs de terrain pour leur bien-être personnel et de la coconstruction professionnelle vers un objectif commun. Et encore, il nous serait bien difficile de définir dans quel port nous avons ancré notre bateau ! Plus qu'une destination, cette MAG fut une aide au gouvernail pour vivre la traversée et nous accompagner dans cette belle aventure...

## Bibliographie :

- **Accardo A.**, 2006, *Introduction à une sociologie critique. Lire Pierre Bourdieu.* Marseille : Agone, coll. « Eléments », 382 p.
- **Arkadas**, Diagnostic social, décembre 2023.
- **Arkadas**, Projet éducatif, 2021.
- **Blairon J.**, 2015, « Appels à projets : le « monde » associatif, pris dans une utopie à l'envers ? », *Politiques Sociales*, 2015/1, p.66 -77.  
<https://doi.org/10.3917/lps.151.0066>
- **Conseil de prévention de Liège**, Synthèse des diagnostics sociaux des services d'Action en Milieu Ouvert (par thématique), mars 2024.
- **Durand-Mégret B., Van Laethem N.**, 2022. *La boîte à outils du Marketing.* Paris: Dunod, 192p.
- **Dubasque D.**, 2023« Quand le sociologue Bertrand Ravon nous parle des épreuves que traversent les travailleurs sociaux », <https://dubasque.org/quand-bertrand-ravon-nous-parle-des-epreuves-que-vivent-les-travailleurs-sociaux/> consulté le 16/9/2023 ( « Ecrire pour et sur le travail social » 31/03/2023)
- **Franssen A., Cartyuvels Y., De Coninck F.**, 2003, *L'aide à la jeunesse à l'épreuve de la déjudiciarisation*, Bruxelles, Editions Jeunesse et Droit.
- **Franssen A.**, 2005, « Etat social actif et métamorphoses des identités professionnelles. Essai de typologie des logiques de reconstruction identitaire des travailleurs sociaux », *Pensée plurielle*, vol.2, n°10, p. 137-147. URL : <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2005-2-page-137.htm>
- **Franssen A.**, 2018. « La prévention dans l'aide à la jeunesse : un référentiel sectoriel » in Defraene Dominique *Le code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse. Actes du colloque du 9 mars 2018.* Bruxelles : Bruylant, p.77-85.
- **Laloy D.**, « Bilan de compétences et travail soutenable », *Les Politiques Sociales*, 2021/3-4 (N° 3-4), p. 105-116. DOI : 10.3917/lps.213.0105. URL : <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2021-3-page-105.htm>
- **Mezzena S., Vrancken D.**, 2019, "De l'évidence à la prudence dans l'intervention sociale. Quand la connaissance pratique résiste à la nouvelle gouvernance managériale."

Paper presented at Julgamento Profissional e Tomada de Decisão dos Intervenores Sociais, Coimbra, Portugal, 14 June 2019.

<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/250500/1/EvidPrud.pdf>

- **Mezzena S., Vrancken D.**, 2020, « Connaître le travail social, connaître avec le travail social ». *SociologieS* (En ligne), mis en ligne le 13 octobre 2020, consulté le 17 janvier 2023, 13 p. <https://doi.org/10.4000/sociologie.14386>
- **Moriau J.**, 2016, « L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ? ». *Bruxelles Informations Sociales*, Bruxelles, n° 174, décembre 2016, p 3-7.
- **Morolli P.**, 2023, « Malaise dans les métiers de l'humain ». *VST-Vie sociale et traitement*, n°160, décembre 2023, p. 53-59.
- **Ogien A.**, 1995, *L'esprit gestionnaire, une analyse du temps*. Paris : Editions de l'EHESS, 320 p.
- **Parlement de la Fédération Wallonie Bruxelles**, 2018, « *le code de l'aide à la jeunesse : Le décret du 18 janvier 2018 portant le code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse* » adopté le mercredi 17 janvier 2018.
- **Parlement de la Fédération Wallonie Bruxelles**, 2018, « *Arrêté du Gouvernement de la Communauté française relatif aux conditions particulières d'agrément et d'octroi des subventions pour les services d'actions en milieu ouvert* », adopté le 05 décembre 2018.
- **Pollet-Villard P.**, 2011, *Mondial Nomade*. Paris : Edition Flammarion, 240 p.
- **Puaud D.**, 2012, *Le travail social ou l'art de l'ordinaire*. Bruxelles : Edition : Fédération Wallonie-Bruxelles, 58p.
- **Ravon B.**, 2008, « Comment traverser les épreuves du social ? ». *Rhizome*, n°33, p.49-51. [https://orspere-samdarra.com/wp-content/uploads/2021/01/rhizome\\_33-12\\_ravon.pdf](https://orspere-samdarra.com/wp-content/uploads/2021/01/rhizome_33-12_ravon.pdf)
- **Ravon B.**, 2012, « Une tradition de l'alternative, entre recherche et professionnalité : l'exemple d'ANACIS, master 2 pro de sociologie pour les professionnels du travail social », *Tracés. Revues de Sciences Humaines*, # 12, p. 83-96. URL : <http://journals.openedition.org/traces/5521> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/traces.5521>

- **Ravon B. et Vidal-Naquet P.**, 2014, « Epreuve de professionnalité », in Zawieja (Philippe) et Guarnieri (Franck) eds, *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le seuil, p. 268-272.
- **Ravon B.**, 2015, « Vers un nouvel ordre pragmatiste du travail social ? Institutionnalisation de l'autonomie, emprise de la situation, règne des savoirs partagés. » In Marc-Henry Soulet, *Les nouveaux visages du travail social*, vol.47, Fribourg, éd. Academic Press Fribourg, p.17-35. {halshs-01334242}
- **Ravon B., Vidal-Naquet P.**, 2018, « Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. L'exemple du travail social », *Rhizome*, n° 67, p. 74-81. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01796661/document>
- **Van Campenhoudt L., Chaumont J-M., Franssen A.**, 2005, *La Méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Éditions Dunod, 215 p.  
DOI : 10.4000/sociologies.2968
- **Van Campenhoudt L., Franssen A., Cantelli F.**, 2009 La méthode d'analyse en groupe. SociologieS. DOI: 10.4000/sociologies.2968
- **Vrancken D.**, 2012, « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *Pensée plurielle*, n° 2, p. 27-36. DOI : 10.3917/pp.030.0025. URL : <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2012-2-page-27.htm>
- **Vrancken D.**, 2019, « Que faire de la prudence et avec la prudence dans le champ de l'intervention sociale ? » In M. Kuehni, *Le travail social sous l'œil de la prudence* Basel, Switzerland: éd.Schwabe Verlag , p. 223-237. URL : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/243853>

Sites internet :

- Matrice des attentes et des satisfactions :<https://www.adonnante.fr/mesurer-la-satisfaction-client-pourquoi-comment/> , consulté le 25/12/2023.
- Mémoire du délégué général aux droits de l'enfant, 2019 [http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=94907c408476f50488fdadfd0bbeeb7347fd0630&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde\\_super\\_editor/dgde\\_editor/documents/Rapports/memorandums/2019-01-28-MEMORANDUM-EN-LIGNE-compressed.pdf](http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=94907c408476f50488fdadfd0bbeeb7347fd0630&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde_super_editor/dgde_editor/documents/Rapports/memorandums/2019-01-28-MEMORANDUM-EN-LIGNE-compressed.pdf) , consulté le 8/03/2024.
- Larousse,<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/h%C3%A9t%C3%A9ronome/39795#:~:text=%EE%A0%AC%20h%C3%A9t%C3%A9ronome&text=Qui%20re%C3%A7oit%20sa%20loi%20du,la%20tirer%20de%20soi%20m%C3%Aame>, consulté le 15 octobre 2023
- Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/verbatim/81475>, consulté le 9 décembre 2023.
- Rapport du délégué général aux droits de l'enfant, 2020 [http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=2e2d5cb5feddca1423d6f20326e71830d67529a2&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde\\_super\\_editor/dgde\\_editor/documents/Rapports/RA\\_19-20/DGDE\\_rapport2020\\_web.pdf](http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=2e2d5cb5feddca1423d6f20326e71830d67529a2&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde_super_editor/dgde_editor/documents/Rapports/RA_19-20/DGDE_rapport2020_web.pdf) , consulté le 8/03/2024.
- Rapport du délégué général aux droits de l'enfant, 2022 [http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=fcea4ac9185ed42d105ac9c666659b7694483e0a&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde\\_super\\_editor/dgde\\_editor/documents/Rapports/RAPPORT\\_D\\_ACTIVITE\\_2022\\_DGDE.pdf](http://www.dgde.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=fcea4ac9185ed42d105ac9c666659b7694483e0a&file=fileadmin/sites/dgde/upload/dgde_super_editor/dgde_editor/documents/Rapports/RAPPORT_D_ACTIVITE_2022_DGDE.pdf), consulté le 8/03/2024.
- UNICEF, la pauvreté infantile en Belgique <https://www.unicef.be/fr/plaidoyer/le-plaidoyer-sur-divers-themes-politiques/la-pauvrete-infantile>, consulté le 08/03/2024.

## **Annexe 1 : Explication des différentes étapes de la MAG.**

Extrait pris : Luc Van Campenhoudt, Abraham Franssen et Fabrizio Cantelli, « La méthode d'analyse en groupe », *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 05 novembre 2009, p 6-9 consulté le 07 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/2968> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.2968>,

### ***Première phase : le récit***

#### 1ère étape : Propositions de récits

Au cours de la première séance de travail en groupe, il est demandé à chaque participant de présenter un récit, portant sur une situation ou une expérience directement vécue qui lui semble significative du problème. Le narrateur ou la narratrice doit être personnellement impliqué(e) dans ce récit. Celui-ci se présente comme une histoire qui doit être la plus factuelle possible et qui s'est déroulée dans une temporalité longue (plusieurs mois voire plusieurs années) ou courte (quelques minutes à peine). À ce premier stade, le récit doit pouvoir être présenté en cinq minutes ; il s'agit en quelque sorte de la bande-annonce. Un titre, suffisamment concret et évocateur, est donné à chaque récit. La diversité des récits proposés constitue en elle-même une première indication des préoccupations et des enjeux du point de vue des participants et représente, à ce titre, un premier matériau de recherche, surtout quand plusieurs groupes travaillant en parallèle formulent de nombreuses propositions de récit. Les récits fournissent aussi des témoignages, souvent édifiants, sur les situations vécues sur le terrain, de sorte que les participants se prennent d'emblée au jeu.

#### 2ème étape : Choix des récits analysés

Les participants sont ensuite invités à choisir les deux ou trois récits qui leur apparaissent les plus significatifs du problème et qui, ensemble, en soulèvent les principales questions. Ce choix est opéré de manière argumentée et, idéalement, consensuelle. Ce n'est que lorsqu'il y a nécessité de départager plusieurs récits jugés également pertinents que l'on procède à un vote visant à sélectionner et à ordonner les récits retenus.

#### 3ème étape : Narration

Le narrateur ou la narratrice du premier récit retenu raconte l'expérience vécue de la manière la plus complète et la plus factuelle possible. Sa narration est enregistrée.

#### 4ème étape : Enjeux vus par le narrateur ou la narratrice

Le narrateur ou la narratrice souligne ce qui lui semble important dans le récit, ce dont l'expérience est révélatrice, ce qui, à ses yeux, justifie le fait de l'avoir proposé.

### 5ème étape : Questions d'information

Les participants, en ce compris les chercheurs, peuvent compléter leur information du récit par des questions d'éclaircissement. Ils doivent s'en tenir strictement à des questions informatives et factuelles, sans entrer, à ce stade, dans les interprétations. Les registres d'expression se chevauchant souvent dans la pratique, c'est à l'animateur d'être attentif aux questions qui seraient déjà, en fait, des hypothèses ou comporteraient des jugements de valeur. Cette étape permet aux participants de s'approprier davantage le récit et au narrateur ou à la narratrice de se décentrer déjà par rapport à la manière dont il ou elle a personnellement interprété sa propre expérience.

### *Deuxième phase : les interprétations*

#### 6ème étape : Premier tour de table

Lors d'un premier tour de table, chaque participant expose en deux ou trois minutes comment il analyse la situation ou l'expérience rapportée, tente d'expliquer ce qu'il lui semble en constituer les principaux aspects. Si certains participants peinent à proposer une interprétation de la situation, l'animateur leur demandera, au minimum, de dire ce qui les a frappé, étonné ou particulièrement intéressé dans le récit. Ici aussi, les participants doivent éviter tout jugement normatif (« Je ne suis pas d'accord... », « Il fallait faire autrement ... »).

#### 7ème étape : Réactions du narrateur ou de la narratrice

Au terme du tour de table, le narrateur ou la narratrice peut réagir aux interprétations des autres participants, compléter la sienne propre, en particulier au niveau de sa perception des enjeux, ou apporter des informations supplémentaires jugées utiles.

#### 8ème étape : Réécoute du récit

Si le temps le permet, il est parfois utile de procéder à une seconde écoute du récit (qui a été enregistré). Après le premier tour de table, la réécoute peut faire ressortir des éléments ou dimensions négligés lors des premières interprétations.

#### 9ème étape : Deuxième tour de table

Au cours de ce second tour de table, les participants proposent une nouvelle salve d'interprétations. Cette fois, ils peuvent réagir aux interprétations précédentes des autres intervenants, les renforcer et les développer s'ils les partagent, les contester s'ils ne les estiment pas pertinentes, les nuancer s'ils le jugent utile.

#### 10ème étape : Réactions du narrateur ou de la narratrice

(Voir étape 7)

### ***Troisième phase : l'analyse***

#### 11ème étape : Convergences et divergences

Avec l'aide de l'animateur, le rapporteur qui a pris des notes très complètes propose au groupe une synthèse de leurs interprétations. Il les organise par grands thèmes en mettant en évidence les convergences et les divergences entre elles. Il y a convergence lorsque deux ou plusieurs interprétations vont dans le même sens, relèvent d'un même type d'explication des phénomènes, se renforcent et se complètent. Il y a divergences lorsque deux interprétations vont dans des sens différents, plus ou moins opposés, relèvent de types d'explication des phénomènes discordants, voire incompatibles les uns avec les autres et se concurrencent plus qu'elles ne se renforcent mutuellement. Convergences et divergences doivent s'emboîter les unes dans les autres pour constituer un tableau structuré dans lequel le groupe peut d'autant mieux reconnaître son travail que ce dernier lui est présenté de manière organisée. Il ne s'agit pas ici de proposer de nouvelles interprétations mais de prendre comme matériau les interprétations antérieures pour produire une information d'un niveau supérieur d'élaboration qui est constituée par une mise en relation (les convergences et les divergences) de ces interprétations antérieures, de manière analogue à ce qui s'opère lorsque l'on passe, dans une analyse quantitative, de données univariées à des corrélations entre variables.

Avec cette étape, on est au cœur même de la MAG qui veut prendre en compte la double dimension coopérative et conflictuelle du social. Elle pose que les divergences recèlent des pistes intéressantes à explorer, des nœuds à approfondir qui rendront possibles des problématisations plus riches et nuancées. Il s'agit aussi de redécouvrir des clivages devenus saillants, des alliances inédites, des fronts nouveaux, des grammaires politiques différentes (autour de conceptions antagonistes de la justice, des services publics, du management, ou de la démocratie), voire une suite de désaccords qui, de proche en proche, forment des justifications conflictuelles. Progresser dans une analyse en groupe sans tomber dans un consensualisme toujours suspect du point de vue des rapports de pouvoir suppose que l'on ne cherche pas à mettre le groupe d'accord sur « la bonne interprétation », mais bien sur une formulation contrastée des convergences et surtout des divergences interprétatives. Si on se met d'accord c'est donc d'abord et avant tout sur une formulation des désaccords. Si on vise un consensus, c'est sur une formulation des « dissensus ».

#### 12ème étape : Apports théoriques

Ce n'est pas parce que les acteurs sont réflexifs et compétents qu'il faut se dispenser d'exploiter les ressources des sciences sociales. Les chercheurs ont des compétences spécifiques, qui ne sont pas seulement d'ordre méthodologique, qu'il est intéressant de confronter et de conjuguer à celles des acteurs. Mais il ne faut pas imposer les apports théoriques de manière artificielle au processus collectif de production de connaissance ; il faut au contraire les mettre au service de l'analyse en groupe et les inscrire dans la démarche inductive. C'est pourquoi ces apports

théoriques des chercheurs se limiteront soit à préciser certaines notions utiles à l'analyse, soit à recadrer le travail dans son environnement intellectuel (l'état des connaissances dans le domaine traité). Cette étape a donc une double fonction : aider le groupe à bonifier ses propres analyses et établir des liens minimaux entre elles et les champs scientifiques auxquelles elles touchent.

### 13ème étape : Hypothèses des chercheurs et nouvelles problématiques

Loin d'être de simples notaires des débats, les chercheurs y participent en proposant leurs propres hypothèses. Ces hypothèses sont surtout précieuses dans deux situations : primo, lorsqu'il apparaît que, pour des raisons institutionnelles ou interpersonnelles, les membres du groupe ne parviennent pas à faire émerger un problème ou un désaccord latent que seules des personnes extérieures (en l'occurrence les chercheurs) peuvent mettre au jour ; secundo – et c'est parfois lié – lorsque les participants sont tentés de détourner, le plus souvent de bonne foi, l'analyse en groupe pour justifier de manière consensuelle leurs propres pratiques. Dans cette étape s'instaure une autre forme de coopération conflictuelle, non plus entre les participants eux-mêmes, mais bien entre les acteurs et les chercheurs qui ne sont pas moins neutres et désintéressés (par la qualité scientifique des résultats notamment). Toutefois, les hypothèses des chercheurs ne bénéficient d'aucun privilège de prévalence par rapport aux interprétations des participants. Elles doivent être soumises à la critique de ces derniers sous la baguette la plus impartiale possible de l'animateur. S'il échoit, celui-ci doit pouvoir prendre acte de désaccords tenaces (entre chercheurs et participants ou entre participants entre eux sur les hypothèses des chercheurs) qui seront rapportés en fin de travail. Si parfois le délai laissé aux divers intervenants pour réagir peut-être court, c'est l'œil de l'animateur et ses capacités à sentir le groupe qui permettront de déceler et d'amorcer une réaction et une critique de la part du groupe.

Avec, sous les yeux, le tableau de synthèse de leurs propres analyses, armés des apports théoriques de chercheurs et après avoir entendu et discuté les hypothèses de ces derniers, les participants sont en mesure de proposer de nouvelles problématiques. Celles-ci se présentent comme des tentatives de reformulation du problème de départ ou de certains de ses aspects, éclairées et argumentées par le contenu du travail collectif. À cet égard, la MAG peut être considérée comme un exercice collectif et conflictuel de reproblématisation continue d'une question, éprouvé à partir d'expériences et de situations concrètes.

### ***Quatrième phase : les perspectives pratiques et l'évaluation***

#### 14ème étape : Perspectives pratiques

Lorsque l'analyse en groupe s'inscrit dans une perspective de recherche-action ou d'intervention, elle doit déboucher sur la formulation de perspectives pratiques. Ici encore, on ne s'attend pas à ce que les participants soient unanimes. On attend que ces perspectives pratiques prennent appui sur les analyses, ce qui leur permet d'être moins naïves – dans le genre « Il suffirait que... », « Si chacun faisait un effort » –, de prendre la mesure des rapports de force et de la complexité des processus de changement. Ces derniers peuvent d'ailleurs faire

l'objet, le moment venu, d'un apport théorique des chercheurs (12e étape). Pour autant, on ne s'attend pas à ce que des perspectives pratiques s'imposent au groupe comme des évidences. Entre l'analyse et le choix d'une décision ou d'une action s'interposent les intérêts partiellement divergents des uns et des autres, leurs options morales et politiques qui ne sont pas forcément unanimes ainsi que leurs contraintes et ressources respectives. Il est d'ailleurs fréquent que les différents groupes d'acteurs impliqués dégagent de l'analyse des perspectives pratiques relativement différentes qu'ils pourront confronter. Par ailleurs, les nombreuses expérimentations de la MAG effectuées au fil des années montrent que leurs effets pratiques sont souvent inattendus et peuvent largement dépasser le cadre du groupe qui y a pris part. Cette 14e étape ne doit pas être effectuée systématiquement après chaque analyse partielle d'un seul récit. Elle peut être réalisée en une seule fois, de manière plus approfondie, au terme de l'ensemble de l'analyse en groupe.

#### 15ème étape : L'évaluation

En revanche, il est important de procéder à une évaluation, même relativement courte, au terme de chacune des analyses partielles. Il est demandé aux participants d'exprimer la manière dont ils ont vécu l'expérience, ce qu'ils en ont retiré et ce qui leur est apparu problématique. L'objectif n'est pas seulement de leur permettre de faire part de leur ressenti et de pouvoir éventuellement ajuster le dispositif. L'évaluation est aussi l'occasion de clarifier certains points de méthode et surtout de prendre conscience de la manière dont les interprétations et analyses sont éventuellement affectées par les conditions de travail et la dynamique du groupe.

Dans la pratique, la mise en œuvre de chacune de ces étapes est précédée d'explications et de directives précises qui sont détaillées dans le manuel de référence. Chacune pose aussi des problèmes spécifiques révélés par les multiples expérimentations et qui sont également traités dans le manuel. Celui-ci propose de nombreux conseils et de nombreuses ressources, par exemple concernant les différentes manières de construire la synthèse des convergences et des divergences (11ème étape) ou les apports théoriques (12ème étape).

# LA PRÉVENTION ÉDUCATIVE

AU SEIN DE L'AMO ARKADAS

## LES ÉPREUVES DE PROFESSIONNALITÉ

BERTRAND RAVON

- Usure professionnelle
- 4 Types d'épreuves : - L'épreuve de la professionnalité
  - L'épreuve émotionnelle
  - L'épreuve organisationnelle
  - L'épreuve politico-éthique

## L'ÉPREUVE DE LA PROFESSIONNALITÉ

- Les travailleurs = capable de s'adapter aux situations
- Disjonction entre le travail prescrit et le travail réel



Tensions possibles

## L'ÉPREUVE ÉMOTIONNELLE

- Expertise revendiquée des personnes accompagnées
- Importance de la relation de confiance



Augmentation de la charge émotionnelle

## L'ÉPREUVES ORGANISATIONNELLE

- Augmentation de la précarité et donc de la charge de travail
- Augmentation des obligations de résultats du à la NGP



Le travailleur = point de tension entre deux réalités

## LES ÉPREUVES POLITICO- ÉTHIQUE

- Politique : érosion du sens du travail social
- Éthique : situation indécidable : propre éthique du travailleur

## • Analyse de la 1ère séance:

### LES ÉPREUVES DE LA PROFESSIONNALITÉ:

#### LA QUESTION DU SENS:

- "A quoi je sers finalement?"
  - "Je suis là depuis des années, la situation n'a fait que pourrir."
  - " 3 ans plus tard mêmes mots, mêmes difficulté, on n'avance pas."
  - "C'est frustrant"
- ↔
- " Ça reste quand même positif, dans le sens où on peut continuer à avancer quoi qu'il arrive, c'est ça qui fait la beauté du travail en AMO."
  - " Je pense quand même qu'on nous repère et qu'on nous reconnaît."

## *LA QUESTION DU SENS :*

- De manière générale, la question du sens, le besoin de se sentir utile est primordial pour un travailleur social. A quoi sert on ? Pourquoi sommes-nous là ? Le travail en prévention éducative peut être frustrant, donner le sentiment qu'on n'avance pas, que la situation des jeunes et/ ou des familles ne s'améliore pas. Mais cette frustration nous permet de nous questionner et d'être en constante réflexion. La frustration est finalement constructrice de sens. Pour y arriver, le travailleur doit pouvoir faire appel à l'équipe pour réfléchir ensemble. Les supervisions avec une personne extérieure ont également leur place dans le soutien de l'équipe éducative afin de permettre une remise en question féconde.

## *LA COMPLEXITÉ DES SITUATIONS FAMILIALES QUESTIONNENT LE SENS DU TRAVAIL :*

- "Si elle veut le déposer avec ses parents, ils n'entendent rien, ça ne sert à rien."
- "Quand c'est pas la faute du jeune mais qu'il n'y a pas de travail derrière"
- Pas de divergence mais une autre piste:  
" Avec la maman, j'essaie même plus, je ne travaille plus qu'avec la jeune, la soutenir et la faire réfléchir pour comprendre sa situation"

## LES FRAGILITÉS DES FAMILLES

- Les fragilités grandissantes des familles viennent questionner nos pratiques. Souvent, nous constatons (mettons le doigt sur) les raisons des difficultés rencontrées par les jeunes et leur entourage. Idéalement, nous souhaiterions pouvoir travailler avec l'ensemble des personnes concernées. Mais dans certaines situations, les souffrances sont telles qu'il est impossible pour les parents d'avancer. A ce moment, nous adaptons notre travail aux réalités rencontrées sur lesquelles nous n'avons pas souvent de prise. Nous focalisons notre action principalement autour du jeune et de son évolution personnelle par l'écoute, le soutien, la verbalisation des difficultés et la reconnaissance de sa souffrance. Certains jeunes arrivent à se construire dans des situations très compliquées.

## LES ÉPREUVES ÉMOTIONNELLES:

### L' " EXIGENCE " DES FAMILLES :

- " Tout doit être comme si tout était codé pour suivre le chemin et arriver là, c'est la fin ( de l'intervention) " ↔
- " On a vécu 3 RDV " ah ça n'a pas quand même pas changé à la maison " ↔
- " Parfois je n'ai pas de réponse et les gens veulent une réponse " ↔
- "Des familles complètement déstructurée, elles ne savent plus ce qu'on leur demande, parce qu'elles sont perdues"
- "Enfin les familles ont bien compris qu'on n'était pas là pour juger et qui pouvait vraiment dire ce qu'ils avaient à dire."

## LES ATTENTES DES FAMILLES

- Lorsqu'une famille nous contacte, c'est souvent parce qu'un partenaire de l'AMO, une de leur connaissance leur a conseillé de nous contacter. Les personnes sont perdues et ont besoin de réponses que nous ne pouvons pas leur apporter directement. Il y a une question de temporalité, il faut du temps pour construire une relation de confiance. Nous devons leur ramener cette réalité qui ne répond pas souvent à leurs attentes de départ. Nous devons leur montrer que nous ne sommes pas là pour les juger, les obliger à quoi que ce soit, qu'ils peuvent tout nous dire afin de les accompagner au mieux et de trouver les solutions adéquates en fonction de leur situation singulière.

## LA QUESTION DES OUTILS, DE NOS MÉTHODES

- "On est face à des situations où on n'a pas de solution, où c'est compliqué."
  - "Il nous manque des outils"
  - " Tu es en manque de réponses"
- 
- "on va essayer de faire tiers, on va essayer de médier, de crever les abcès , d'améliorer cette situation familiale"
  - "Si tu vas directement au cœur du problème, ça va faire mal, tu risques de perdre la famille."
  - "Il n'y a pas une solution, on va chercher avec eux, on est plus dans une dynamique où on pose une question."

## LA QUESTION DE NOS OUTILS, DE NOTRE MÉTHODOLOGIE

- Les outils théoriques sont un plus, ils nous aident à comprendre et appréhender chaque situation comme un couteau suisse. Les outils ne doivent pas nous empêcher d'avoir notre propre approche, notre propre méthodologie qui nous permet de construire des pratiques propres au service Arkadas comme construire la relation, construire le lien et petit à petit médier, faire tiers, d'être là avec la famille, de poser des questions et d'avancer. Cette approche est en lien avec notre posture professionnelle. L'éducateur s'approprie les méthodes de travail et les applique en résonance avec ses valeurs. Il est transpercé par toute une série de concepts, d'approches et d'expériences.

### TRAVAILLER AVEC L'ÉMOTIONNEL ET L'IMPACT SUR LA VIE PRIVÉE

- "Il y a des situations où je suis rentrée chez moi, j'étais pas bien. Surtout quand il s'agit de jeunes enfants"
- "Parfois on prend sur nous, puis à un moment donné on craque."
- "On a plus la bonne distance parce qu'on est trop dans l'émotionnelle"
- "On est tout le temps avec les gens quoi qu'il arrive, on sera touché."
- "On travaille avec des êtres humains dans les relations émotionnelles, c'est notre outil. Forcément on est impacté. Je pense que c'est positif parce que si on travaille avec des formalité, qu'on ne se mouille pas, ça ne marche pas les gens ressentent qu'on est pas authentique"
- ("on a une certaine proximité avec les familles, on doit faire attention aux débordements.")

## *LE BAGAGE ÉMOTIONNEL ET L'IMPACT SUR LA VIE PRIVÉE*

- « Nous travaillons avec nous-même, nous sommes notre premier outil. » De cette affirmation se pose la question de la distance, de la neutralité, la question de l'émotion. Pour pouvoir travailler avec les jeunes et leur famille, nous devons être authentiques. En travaillant dans le non mandat, la relation de confiance est importante pour construire le lien, l'implication est une condition quasi sine qua none. Il est important que l'éducateur connaisse ses limites et puisse repérer les limites de son investissement personnel. C'est d'autant plus compliqué que l'on peut suivre des jeunes pendant plusieurs années, le lien est donc bien réel. Il est important de pouvoir compter sur l'équipe et la supervision externe pour tenir sur la longueur.

## *LES ÉPREUVES ORGANISATIONNELLES: L'ORGANISATION ET L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL EN PRÉV. IND.*

- "On est libre et cette façon de travailler aussi sans mandat nous permet cette souplesse"
- "On est quand même vachement autonome dans notre travail."
- "Le non mandat c'est et ça restera toujours notre force."
- "On a pas d'obligation de résultats, c'est pas mal."
- Pas de divergences relevées.

## *LA FORCE DU NON MANDAT PERMET UNE SOUPLESSE ORGANISATIONNELLE*

- Le non mandat est une force pour l'AMO. Il permet une certaine liberté quant à la méthodologie d'accompagnement et à l'approche faite auprès des ayants droits. Les travailleurs ont une obligation de moyen, ils doivent répondre aux missions des arrêtés mais ils n'ont pas d'obligation de résultats. Travailler sans mandat permet d'avoir une souplesse, une autonomie d'action et d'avancer au rythme des jeunes et de leurs familles sans avoir de pression institutionnelle.

### *LA LOURDEUR ADMINISTRATIVE:*

- " Y pas beaucoup de contrôle mais  $\Leftrightarrow$  "je comprends le sens des rapports" c'est lourd de devoir retranscrire"

## LA CHARGE ADMINISTRATIVE

- En AMO, il n'y a pas une lourdeur administrative mais cela n'empêche de rencontrer à certains moments des difficultés dans la rédaction des rapports. Tous les travailleurs du service comprennent le sens des rapports et leurs utilités. Il s'agit principalement d'une façon de prendre du recul, de se poser, d'amener une autre réflexion. Même si l'identité professionnelle des éducateurs reste d'être sur le terrain dans l'action. C'est ce qui les nourrit, ce qui les fait vivre. Il faut néanmoins trouver un juste équilibre.

## LE QUESTIONNEMENT DANS CERTAINES COLLABORATIONS

- " Toutes les démarches administratives que le jeune doit faire pour un emploi, un logement, un RIS..."
- "Nous on est en décalage par rapport à ce genre de fonctionnement."
- "Toutes ses règles ne permettent pas de garder le sens de l'accompagnement."
- "Quand t'as des jeunes ou des gens qui se rendent compte que ça déconne de l'autre côté , c'est compliqué ( par rapport aux mauvaises infos données au CPAS)"

## L'ADAPTATION NÉCESSAIRE AUX MÉTHODOLOGIES DES AUTRES SERVICES

- Les missions AMO et le non mandat permettent d'avoir un cadre de travail fort large dans l'accompagnement proposé aux jeunes et aux familles. Notre approche peut entraîner des incompréhensions avec les services partenaires. Les mots accompagnement, soutien sont utilisés par tous mais ne revêtent, ne reflètent pas la même réalité. Ce décalage est d'autant plus grand que nous ne percevons pas toujours le sens du travail de l'autre surtout quand celui-ci est coincé dans une série de procédures qu'il ne comprend pas toujours. Réciproquement, ils ont parfois difficile à comprendre nos méthodologies et le principe du non mandat.

## LES ÉPREUVES POLITICO-ÉTHIQUES

### LES CARENCES DU SECTEUR DE L'AJ

- "Tu te rends compte que du fameux service de première ligne et de prévention qu'on est censé être, on arrive en bout de course."
- "On collabore beaucoup moins avec le SAJ qu'avant pourtant les situations sont bien plus dramatiques."
- "on est un peu bouche-trou vu que les services sont complètement saturés."
- "Est-ce qu'on fait encore de la prévention?"
- "Avec le SAJ, SPJ, parfois je pense qu'on nous remet une certaine... responsabilité."
- "On n'a pas nécessairement beaucoup d'outil par rapport à tous ce qui se passe au niveau sociétal."
- "On doit réaffirmer notre non mandat sans entrer dans ce jeu-là."

## LES CARENCES DU SECTEUR DE L'AIDE À LA JEUNESSE

- Les demandes de soutien des ayants droit au secteur de l'AJ sont largement supérieures à l'offre de service existante. Cette situation entraîne des demandes de suivi inadaptées. Par moment, nous avons l'impression que l'AMO au lieu d'être le service de première ligne décrit dans les textes, est le service de la dernière chance puisqu'il n'y a pas vraiment d'autres possibilités. Les AMO sont encore les seuls services dans lesquels les jeunes et leurs familles peuvent être pris en charge assez rapidement. L'équipe a le sentiment que certaines orientations sont proposées faute de mieux. Cette situation conduit à une certaine responsabilisation de l'AMO. Dans ces cas particuliers, il est important de réaffirmer le principe du non mandat.

## LES PRATIQUES PRUDENTIELLES

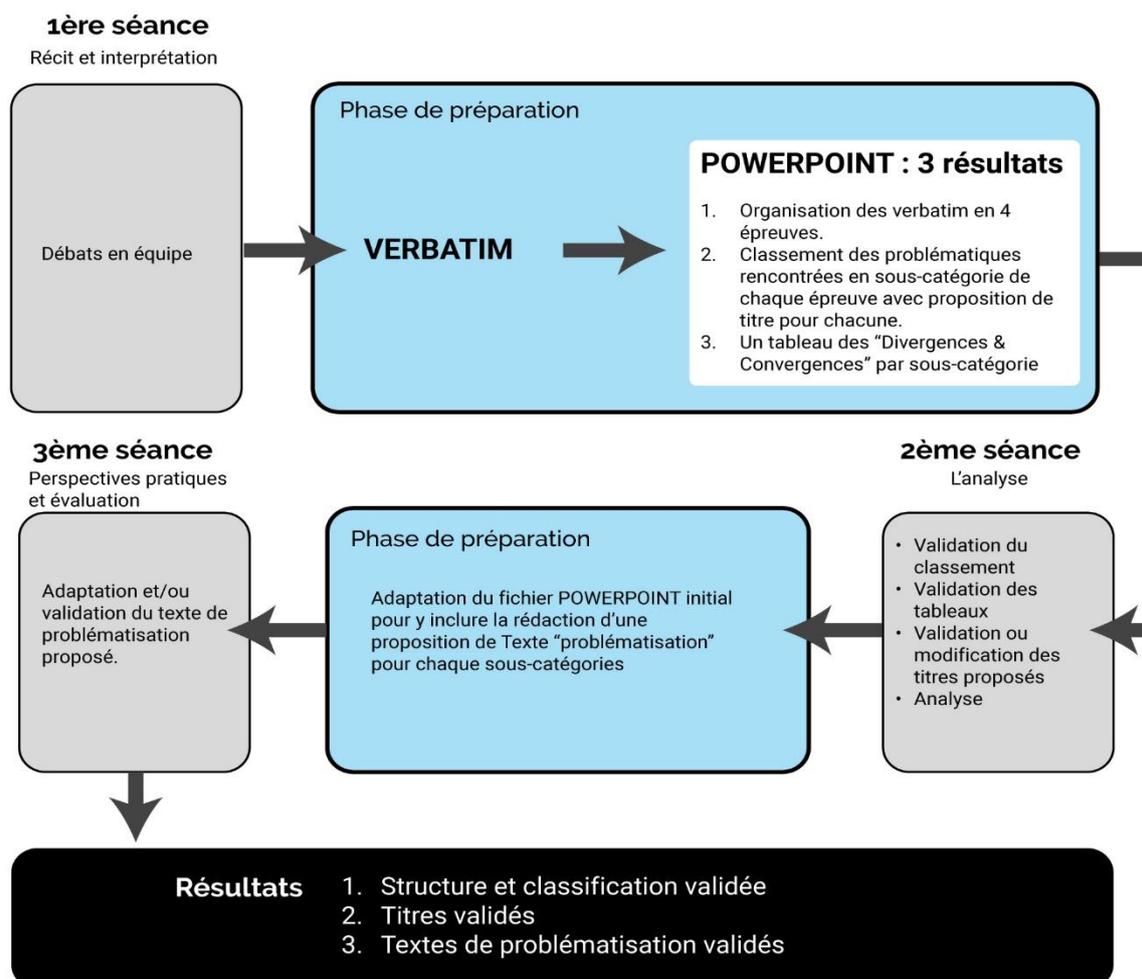
TROIS CONDITIONS :

- LA NATURE INCERTAINE : CONTEXTE D'INCERTITUDE
- LA POSITION SITUÉE : ON PART DES SITUATIONS QUI SONT COMPLEXES
- LA SINGULARITÉ DU MATÉRIAU : SORTIR DES CATÉGORIES, L'INDIVIDU DOIT PROUVER



### Annexe 3 : Déroulement de l'analyse de contenu

Le lecteur pourrait se sentir un peu perdu entre les différentes étapes du processus, les contenus créés en séance et en dehors, les moments consacrés à l'analyse et les résultats produits à chaque étape du processus. Il nous apparaît donc utile, avant de présenter les résultats obtenus d'offrir une vue d'ensemble des étapes et résultats sous forme de schéma :



Comme on peut le voir dans le tableau qui précède entre les 3 séances en équipe (cadres gris), un travail de préparation (en bleu) est nécessaire pour permettre d'avancer plus rapidement dans les différentes étapes de la MAG. Les phases de préparations ont permis la création d'un power point réajusté à chaque séance afin de présenter aux travailleurs un retour sur ce le travail de la séance précédente.

Ainsi, vous trouverez ci-dessous une répartition selon les 4 épreuves de professionnalités et pour chaque épreuve les sous-catégories proposées. Dans chaque sous-catégorie, vous retrouvez la présentation temporelle des résultats :

- 1<sup>ère</sup> séance : une proposition de titre pour chaque sous-catégorie et le tableau des convergences et des divergences
- 2<sup>ème</sup> séance : le titre validé ou modifié et une proposition de texte de problématisation à valider
- 3<sup>ème</sup> séance : le texte de problématisation validé par l'équipe avec indiqué en italique les parties modifiées entre la proposition et la version finale.

### ***A. Les épreuves de professionnalité***

#### **1<sup>ère</sup> séance :**

Titre proposé pour cette épreuve : LA QUESTION DU SENS :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• « A quoi je sers finalement ? »</li> <li>• « Je suis là depuis des années, la situation n'a fait que pourrir. » »</li> <li>• « 3 ans plus tard : mêmes mots, mêmes difficultés, on n'avance pas. »</li> <li>• "C'est frustrant"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Ça reste quand même positif, dans le sens où on peut continuer à avancer quoi qu'il arrive, c'est ça qui fait la beauté du travail en AMO. »</li> <li>• « Je pense quand même qu'on nous repère et qu'on nous reconnaît. »</li> </ul>
---	--

#### **2<sup>ème</sup> séance :**

Validation du titre : Le titre est validé par l'équipe.

Texte de problématisation à valider :

#### La question du sens

De manière générale, la question du sens, le besoin de se sentir utile est primordial pour un travailleur social. A quoi sert-on ? Pourquoi sommes-nous là ? Le travail en prévention éducative peut être frustrant, donner le sentiment qu'on n'avance pas, que la situation des jeunes et/ ou des familles ne s'améliore pas. Mais cette frustration nous permet de nous questionner et d'être en constante réflexion. La frustration est finalement constructrice de sens. Pour y arriver, le travailleur doit pouvoir faire appel à l'équipe pour réfléchir ensemble. Les supervisions avec

une personne extérieure ont également leur place dans le soutien de l'équipe éducative afin de permettre une remise en question féconde.

### 3ème séance :

Voici la version du texte validé par l'équipe avec en italique les parties modifiées.

#### La question du sens

De manière générale, la question du sens, le besoin de se sentir utile est primordial pour un travailleur social. A quoi sert-on ? Pourquoi sommes-nous là ? Le travail en prévention éducative peut être frustrant, *avoir le sentiment qu'on n'avance pas, que la situation des jeunes et/ ou des familles ne s'améliore pas.* Mais cette frustration nous permet de nous questionner et d'être en constante réflexion. La frustration est finalement constructrice de sens. *Le travailleur sait qu'il peut compter sur l'équipe pour réfléchir à ses actions. L'échange et le regard croisé des situations permettent une vision globale et plus objective sur les difficultés rencontrées.* Les supervisions avec une personne extérieure ont également leur place dans le soutien de l'équipe éducative afin de permettre une remise en question féconde.

### 1ère séance :

- Titre proposé : LA COMPLEXITÉ DES SITUATIONS FAMILIALES QUESTIONNENT LE SENS DU TRAVAIL :

<ul style="list-style-type: none"><li>• « Si elle veut le déposer avec ses parents, ils n'entendent rien, ça ne sert à rien. »</li><li>• « Quand ce n'est pas la faute du jeune mais qu'il n'y a pas de travail derrière. »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de divergence mais une autre piste : « Avec la maman, j'essaie même plus, je ne travaille plus qu'avec la jeune, la soutenir et la faire réfléchir pour comprendre sa situation. »</li></ul>
---	--

### 2ème séance :

Le titre n'est pas validé par l'équipe, les mots complexité et sens sont questionnés : que sous-entend-on par ces termes ?

Après une longue discussion, le titre choisi est Les fragilités des familles :

Texte de problématisation à valider :

Les fragilités des familles

Les fragilités grandissantes des familles viennent questionner nos pratiques. Souvent, nous constatons les raisons des difficultés rencontrées par les jeunes et leur entourage. Idéalement, nous souhaiterions pouvoir travailler avec l'ensemble des personnes concernées. Mais dans certaines situations, les souffrances sont telles qu'il est impossible pour les parents d'avancer. A ce moment, nous adaptons notre travail aux réalités rencontrées sur lesquelles nous n'avons pas souvent de prise. Nous focalisons notre action principalement autour du jeune et de son évolution personnelle par l'écoute, le soutien, la verbalisation des difficultés et la reconnaissance de sa souffrance. Certains jeunes arrivent à se construire dans des situations très compliquées.

**3ème séance :**

Voici la version du texte validé par l'équipe avec en italique les parties modifiées.

Les fragilités des familles

Les fragilités grandissantes des familles viennent questionner nos pratiques. Souvent, nous constatons les raisons des difficultés rencontrées par les jeunes et leur entourage. Idéalement, nous souhaiterions pouvoir travailler avec l'ensemble des personnes concernées. Mais dans certaines situations, les souffrances sont telles qu'il est impossible pour les parents *d'avancer en même temps que le jeune*. Nous focalisons *alors dans un premier temps* notre action principalement autour du jeune et de son évolution personnelle par l'écoute, le soutien, la verbalisation des difficultés et la reconnaissance de sa souffrance. *Ensuite, nous pouvons raccrocher la famille à la situation. Ce travail en deux étapes permet aux jeunes de se construire* dans des situations très compliquées.

## B. Les épreuves émotionnelles

- Titre proposé : L'EXIGENCE DES FAMILLES :

### 1<sup>ère</sup> séance :

<ul style="list-style-type: none"><li>• « Tout doit être comme si tout était codé pour suivre le chemin et arriver là, c'est la fin (de l'intervention). »</li><li>• « On a vécu 3 RDV " ah ça n'a pas quand même pas changé à la maison". »</li><li>• « Parfois je n'ai pas de réponse et les gens veulent une réponse. »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Des familles complètement déstructurées, elles ne savent plus ce qu'on leur demande, parce qu'elles sont perdues. »</li><li>• « Enfin les familles ont bien compris qu'on n'était pas là pour juger et qu'ils pouvaient vraiment dire ce qu'ils avaient à dire. »</li></ul>
--	---

### 2<sup>ème</sup> séance :

Le titre n'est pas du tout apprécié par l'équipe. Ils se font défenseur des familles. Le titre validé est : les attentes des familles.

#### Texte de problématisation à valider :

##### Les attentes des familles

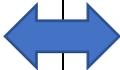
Une famille nous interpelle, car souvent un partenaire de l'AMO, une de leur connaissance leur a conseillé de nous contacter. Les personnes sont perdues et ont besoin de réponses que nous ne pouvons pas leur apporter directement. Il y a une question de temporalité, il faut du temps pour construire une relation de confiance. Nous devons leur ramener cette réalité qui ne répond pas souvent à leurs attentes de départ. Nous devons leur montrer que nous ne sommes pas là pour les juger, les obliger à quoi que ce soit, qu'ils peuvent tout nous dire afin de les accompagner au mieux et de trouver les solutions adéquates en fonction de leur situation singulière. Il n'y a pas de baguette magique face à ce qu'ils expriment comme étant des urgences.

### 3ème séance :

Le texte n'a pas été modifié.

- Titre proposé : LA QUESTION DE NOS OUTILS, DE NOS METHODES :

### 1ère séance :

<ul style="list-style-type: none"><li>• « On est face à des situations où on n'a pas de solution, où c'est compliqué." »</li><li>• « Il nous manque des outils. »</li><li>• « Tu es en manque de réponses. »</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• « On va essayer de faire tiers, on va essayer de médier, de crever les abcès, d'améliorer cette situation familiale. »</li><li>• « Si tu vas directement au cœur du problème, ça va faire mal, tu risques de perdre la famille. »</li><li>• « Il n'y a pas une solution, on va chercher avec eux, on est plus dans une dynamique où on pose une question. »</li></ul>
--	---	---

### 2ème séance :

Après un questionnement commun sur les termes « méthodologie et outils », le choix du titre est accepté. Voici ce qu'il ressort de la discussion qui en a suivi.

Texte de problématisation à valider :

La question de nos outils, de notre méthodologie

Les outils théoriques sont un plus, ils nous aident à comprendre et appréhender chaque situation comme un couteau suisse. Les outils ne doivent pas nous empêcher d'avoir notre propre approche, notre propre méthodologie qui nous permet de construire des pratiques propres au service Arkadas comme construire la relation, construire le lien et petit à petit médier, faire tiers, d'être là avec la famille, de poser des questions et d'avancer. Cette approche est en lien avec notre posture professionnelle. L'éducateur s'approprie les méthodes de travail et les applique en résonance avec ses valeurs. Il est transpercé par toute une série de concepts, d'approches et d'expériences.

### 3ème séance :

#### La question de nos outils, de notre méthodologie

Les outils théoriques sont un plus, ils nous aident à comprendre et appréhender chaque situation comme un couteau suisse. Les outils ne doivent pas nous empêcher d'avoir notre propre approche, notre propre méthodologie qui nous permet de construire des pratiques propres au service Arkadas comme construire la relation, construire le lien et petit à petit médier, faire tiers, d'être là avec la famille, de poser des questions et d'avancer. Cette approche est en lien avec notre posture professionnelle. L'éducateur *est en constante recherche de savoir, il s'approprie les méthodes de travail, les outils* et les applique en résonance avec ses valeurs. Il est *traversé* par toute une série de concepts, d'approches et d'expériences.

- Titre proposé : TRAVAILLER AVEC L'ÉMOTIONNEL ET L'IMPACT SUR LA VIE PRIVÉE :

### 1ère séance :

<ul style="list-style-type: none"><li>• « Il y a des situations où je suis rentrée chez moi, je n'étais pas bien. Surtout quand il s'agit de jeunes enfants". »</li><li>• « Parfois on prend sur nous, puis à un moment donné on craque. »</li><li>• « On a plus la bonne distance parce qu'on est trop dans l'émotionnel. »</li><li>• « On est tout le temps avec les gens quoi qu'il arrive, on sera touché. »</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• « On travaille avec des êtres humains dans les relations émotionnelles, c'est notre outil. Forcément on est impacté. Je pense que c'est positif parce que si on travaille avec des formalités, qu'on ne se mouille pas, ça ne marche pas les gens ressentent qu'on n'est pas authentique. »</li><li>• « on a une certaine proximité avec les familles, on doit faire attention aux débordements. »</li></ul>
--	---	--

### 2ème séance :

L'équipe a redéfini sa position et parle plutôt de bagage émotionnel.

#### Texte de problématisation à valider :

#### Le bagage émotionnel et l'impact sur la vie privée

« Nous travaillons avec nous-même, nous sommes notre premier outil. » De cette affirmation se pose la question de la distance, de la neutralité, la question de l'émotion. Pour pouvoir travailler avec les jeunes et leur famille, nous devons être authentiques. En travaillant dans le non mandat, la relation de confiance est importante pour construire le lien, l'implication est une condition quasi sine qua none. Il est important que l'éducateur connaisse ses limites et puisse repérer les limites de son investissement personnel. C'est d'autant plus compliqué que l'on peut suivre des jeunes pendant plusieurs années, le lien est donc bien réel. Il est important de pouvoir compter sur l'équipe et la supervision externe pour tenir sur la longueur.

**3ème séance :**

Le texte n'a pas été modifié.

**C. Les épreuves organisationnelles :**

- Titre proposé : L'ORGANISATION ET L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL EN PREVENTION EDUCATIVE :

**1ère séance :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• « On est libre et cette façon de travailler aussi sans mandat nous permet cette souplesse. »</li> <li>• « On est quand même vachement autonome dans notre travail. »</li> <li>• « Le non mandat c'est et ça restera toujours notre force. »</li> <li>• « On n'a pas d'obligation de résultats, c'est pas mal. »</li> </ul>	<p>Pas de divergences relevées.</p>
---	-------------------------------------

**2ème séance :**

Les mots « organisation et administration » sont questionnés et ne répondent pas réellement au sentiment de l'équipe. Le choix d'un autre titre s'impose.

Texte de problématisation à valider :

La force du non mandat permet une souplesse organisationnelle

Le non mandat est une force pour l'AMO. Il permet une certaine liberté quant à la méthodologie d'accompagnement et à l'approche faite auprès des ayants droit. Les travailleurs ont une obligation de moyen, ils doivent répondre aux missions des arrêtés mais ils n'ont pas d'obligation de résultats. Travailler sans mandat permet d'avoir une souplesse, une autonomie d'action et d'avancer au rythme des jeunes et de leurs familles sans avoir de pression institutionnelle.

**3ème séance :**

Le non mandat permet une souplesse organisationnelle

Le non mandat est une force pour l'AMO. Il permet une certaine liberté quant à la méthodologie d'accompagnement et à l'approche faite auprès des ayants droit. Les travailleurs ont une obligation de moyen, ils doivent répondre aux missions des arrêtés mais ils n'ont pas d'obligation de résultats. *Les familles viennent elles-mêmes et apportent avec elles un cadre qui leur est propre, nous démarrons notre suivi en fonction d'elles. L'accroche n'est pas toujours instantanée. Cependant, nous restons présents au moment où elles ressentent le besoin de revenir.* Travailler sans mandat permet d'avoir une souplesse, une autonomie d'action et d'avancer au rythme des jeunes et de leurs familles sans avoir de pression institutionnelle.

- Titre proposé : LA LOURDEUR ADMINISTRATIVE :

**1ère séance :**

<ul style="list-style-type: none"><li>• « Y pas beaucoup de contrôle mais c'est lourd de devoir retranscrire »</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• « je comprends le sens des rapports. »</li></ul>
--	---	--

**2ème séance :**

Est-ce réellement de la lourdeur ? C'est la question posée par certains membres.

Texte de problématisation à valider :

La charge administrative

En AMO, il n'y a pas une lourdeur administrative mais cela n'empêche de rencontrer à certains moments des difficultés dans la rédaction des rapports. Tous les travailleurs du service

comprennent le sens des rapports et leurs utilités. Il s'agit principalement d'une façon de prendre du recul, de se poser, d'amener une autre réflexion. Même si l'identité professionnelle des éducateurs reste d'être sur le terrain dans l'action. C'est ce qui les nourrit, ce qui les fait vivre. Il faut néanmoins trouver un juste équilibre. Les rapports peuvent être également une façon de se protéger, de prouver que le travail a bien été réalisé.

### 3ème séance :

Le texte n'a pas été modifié.

- Titre proposé : LE QUESTIONNEMENT DE CERTAINES COLLABORATIONS :

### 1ère séance :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Toutes les démarches administratives que le jeune doit faire pour un emploi, un logement, un RIS... »</li> <li>• « Nous on est en décalage par rapport à ce genre de fonctionnement. »</li> <li>• « Toutes ses règles ne permettent pas de garder le sens de l'accompagnement. »</li> </ul>	 <p>« Quand t'as des jeunes ou des gens qui se rendent compte que ça déconne de l'autre côté , c'est compliqué ( par rapport aux mauvaises infos données au CPAS) ».</p>
--	--

### 2ème séance :

C'est un des items qui a été le plus discuté avec ceux des épreuves de professionnalité.

Texte de problématisation à valider :

L'adaptation nécessaire aux méthodologies des autres services

Les missions AMO et le non mandat, permettent d'avoir un cadre de travail fort large dans l'accompagnement proposé aux jeunes et aux familles. Notre approche peut entraîner des incompréhensions avec les services partenaires. Les mots : accompagnement, soutien sont utilisés par tous mais ne revêtent, ne reflètent pas la même réalité. Ce décalage est d'autant plus grand que nous ne percevons pas toujours le sens du travail de l'autre surtout quand celui-ci est

coincé dans une série de procédures qu'il ne comprend pas toujours. Réciproquement, ils ont parfois difficile à comprendre nos méthodologies et le principe du non mandat.

### 3ème séance :

#### L'adaptation nécessaire aux méthodologies des autres services

Les missions AMO et le non mandat permettent d'avoir un cadre de travail fort large dans l'accompagnement proposé aux jeunes et aux familles. Notre approche peut entraîner des incompréhensions avec les services partenaires. Les mots : accompagnement, soutien sont utilisés par tous mais ne revêtent, ne reflètent pas la même réalité. Ce décalage est d'autant plus grand que nous ne percevons pas toujours le sens du travail de l'autre surtout quand celui-ci est coincé dans une série de procédures *difficilement compréhensibles*. Réciproquement, *il est parfois compliqué d'appréhender notre méthodologie*.

#### **D. Les épreuves politico-éthiques :**

- Titre proposé : LES CARENCES DU SECTEUR DE L'AIDE A LA JEUNESSE

#### **1ère séance :**

<ul style="list-style-type: none"><li>• « Tu te rends compte que du fameux service de première ligne et de prévention qu'on est censé être, on arrive en bout de course." »</li><li>• « On collabore beaucoup moins avec le SAJ qu'avant pourtant les situations sont bien plus dramatiques. »</li><li>• « on est un peu bouche-trou vu que les services sont complètement saturés.»</li><li>• « Est-ce qu'on fait encore de la prévention ? »</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>• « Avec le SAJ, SPJ, parfois je pense qu'on nous remet une certaine... responsabilité.»</li><li>• « On n'a pas nécessairement beaucoup d'outils par rapport à tous ce qui se passe au niveau sociétal. »</li><li>• « On doit réaffirmer notre non mandat sans entrer dans ce jeu-là. »</li></ul>
--	---

## **2<sup>ème</sup> séance :**

Le titre fait l'unanimité. La discussion confirme ce qui est inscrit dans le tableau.

### Texte de problématisation à valider :

#### Les carences du secteur de l'aide à la jeunesse

Les demandes de soutien des ayants droit au secteur de l'AJ sont largement supérieures à l'offre de service existante. Cette situation entraîne des demandes de suivi inadaptées. Par moment, nous avons l'impression que l'AMO au lieu d'être le service de première ligne décrit dans les textes, est le service de la dernière chance puisqu'il n'y a pas vraiment d'autres possibilités. Les AMO sont encore les seuls services dans lesquels les jeunes et leurs familles peuvent être pris en charge assez rapidement. L'équipe a le sentiment que certaines orientations sont proposées faute de mieux. Cette situation conduit à une certaine responsabilisation de l'AMO. Dans ces cas particuliers, il est important de réaffirmer le principe du non mandat.

## **3<sup>ème</sup> séance :**

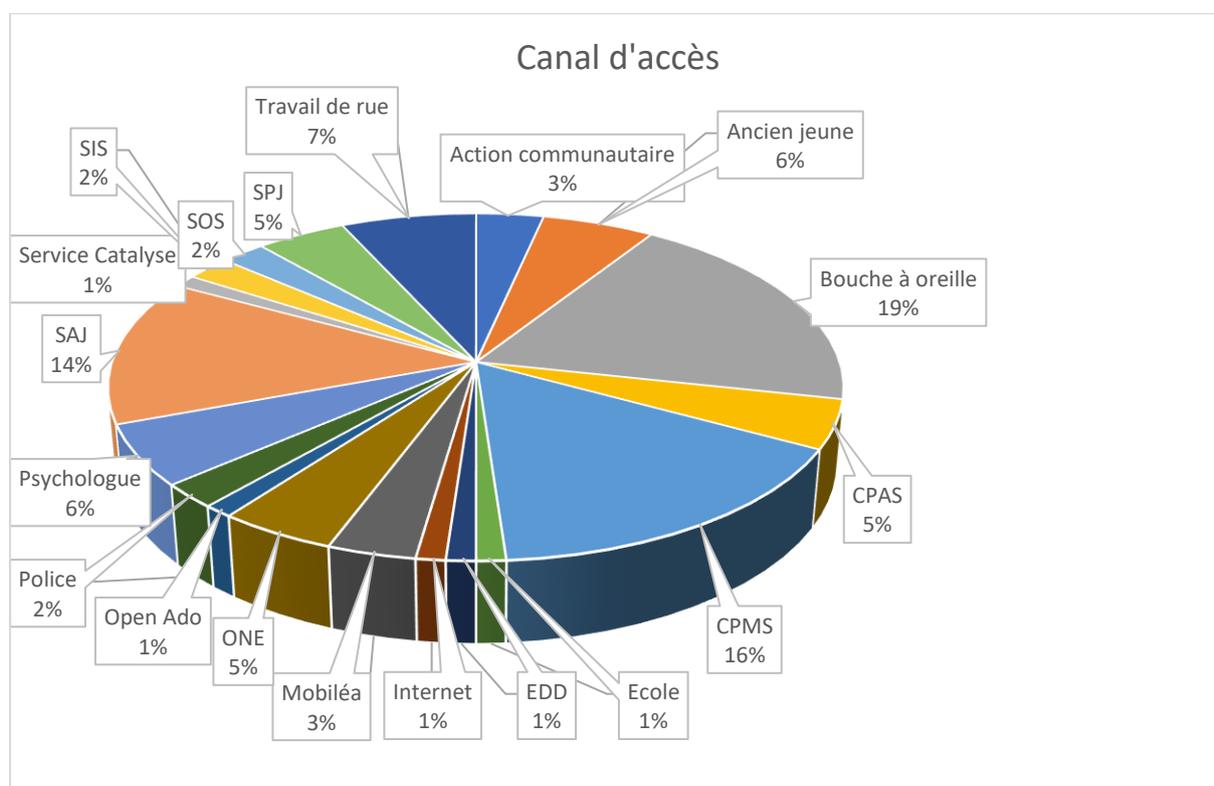
### Les carences du secteur de l'aide à la jeunesse

Les demandes de soutien des ayants droit au secteur de l'AJ sont largement supérieures à l'offre de service existante. Cette situation entraîne des demandes de suivi inadaptées. Par moment, nous avons l'impression que le service de première ligne qu'est l'AMO devient le service de la dernière chance puisqu'il n'y a pas vraiment d'autres possibilités. Les AMO sont encore les seuls services dans lesquels les jeunes et leurs familles peuvent être pris en charge assez rapidement. L'équipe a le sentiment que certaines orientations sont proposées faute de mieux. Cette situation conduit à une certaine responsabilisation de l'AMO. Dans ces cas particuliers, il est important de réaffirmer le principe du non mandat.

**Lors d'une réunion spécifique début mai, tous les textes ont été retravaillés et validés par l'équipe pour prendre la forme définitive qui se trouve dans la partie résultats de ce travail.**

## Annexe 4 : Le travail en réseau

### 1. Tableau du canal d'accès des demandes de suivi en prévention éducative.



### 2. Retour sur le focus groupe avec les partenaires.

Voici quelques *verbatim* énoncés par les partenaires lorsque l'on demande leur point de vue sur la collaboration avec l'AMO :

« Les travailleurs sont impliqués dans la situation que l'on amène. »

« La même équipe depuis longtemps, cela facilite la collaboration, la confiance. »

« Arkadas est un nœud de communication, de beaucoup de réseaux. »

« Il y a une croyance sur l'importance du réseau, de travailler ensemble. »

« Le bien être du jeune est au centre de l'AMO et tout gravite autour de cela, le travail en réseau en fait partie. »

« L'intérêt, c'est que tout le monde s'y retrouve. On va essayer de faire les choses bien et si on n'y arrive pas, on peut le dire. Leur méthode de travail, c'est la sincérité. »

« Je suis venue à l'AMO où chaque fois, on est accueilli, on ne nous fait pas attendre, cela se fait très facilement. »

« En tant que travailleur, on peut être entendu, c'est une référence pour nous. »

« Tout est understandable, réalisable, tout est mis en place pour que cela soit faisable... A l'AMO, c'est le monde des possibles. »

Lors de cette même séance, il leur a été demandé un mot définissant le travail de collaboration avec l'AMO, voici ce qui est ressorti : disponibilité, réactivité, bienveillance, tempérance, capacité d'écoute, adaptabilité, polyvalence, couteau suisse, implication, concertation, collaboration, constance, pilier, coconstruction.

Ces récits montrent la bonne collaboration de l'équipe Arkadas avec les partenaires du réseau.