

Quand répondre à l'impuissance par des moyens renforce l'impuissance

Il y a des mots que l'on évite dans le travail social.
L'impuissance est de ceux-là.

Elle est pourtant partout.

Elle s'infiltré dans les réunions, dans ces moments où l'on parle beaucoup pour éviter ce qui ne se dit pas. Elle est là dans les silences de fin de journée, quand les mots manquent et que les corps sont lourds. Elle se glisse dans les transmissions faites trop vite, dans les regards échangés sans commentaire, dans les soupirs qui remplacent les phrases.

Elle apparaît dans les pauses-café écourtées, dans les dossiers refermés un peu trop sèchement, dans les « on verra demain » qui sonnent comme des renoncements provisoires.

Elle s'accumule aussi dans les colloques, les réseaux, les synthèses, ces espaces censés produire de la décision. On y arrive chargé d'attentes — une direction, une réponse, une solution — et l'on en repart parfois avec un compte rendu, une liste d'actions, un renvoi à plus tard. Elle se loge dans les non-décisions, les décisions suspendues, les réponses partielles, les « ce n'est pas le bon cadre », les « on n'a pas de place », les « on ne peut pas trancher maintenant ».

Elle s'entend enfin dans les phrases lâchées à mi-voix : « on a tout essayé », « on ne peut pas faire plus », « on n'y arrive pas ».

Elle ne s'annonce pas frontalement.

Elle se glisse.

Elle fatigue.

Ce que l'on appelle impuissance mérite pourtant d'être précisé.

Car il ne s'agit ni d'un manque de compétences, ni d'un défaut d'engagement, ni d'une défaillance individuelle.

Dans le travail éducatif, l'impuissance apparaît lorsque l'on se confronte à une situation qui résiste durablement à l'action, alors même que l'on est engagé, présent, mobilisé. Elle naît de l'écart entre ce que l'on fait et ce qui ne se transforme pas. Entre ce qui est proposé et ce qui ne peut être saisi. Entre le cadre tenu et l'effet attendu qui ne vient pas.

L'impuissance n'est donc pas l'absence d'action.

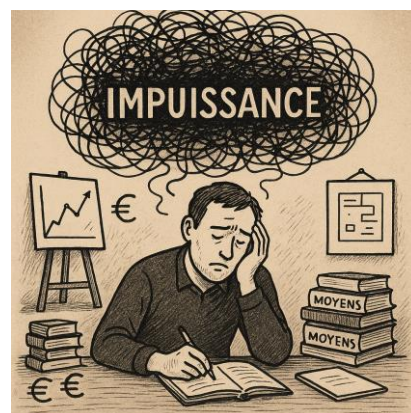
Elle est souvent le produit d'une action répétée, investie, parfois surinvestie, qui ne rencontre pas de prise.

C'est précisément pour cette raison qu'elle est si difficile à supporter.

Elle touche au cœur de l'identité professionnelle.

Elle ébranle l'idée — souvent implicite — que bien faire son travail devrait produire un effet visible.

Je travaille dans la protection de l'enfance depuis plus de vingt ans. J'ai vu le métier se transformer. J'ai vu les prestations éducatives, ambulatoires ou résidentielles, se structurer, se professionnaliser,



se doter de cadres plus clairs, de formations plus nombreuses, d'outils plus précis. J'ai vu se développer une multitude de prestations nouvelles, pensées pour répondre de manière toujours plus fine aux besoins identifiés. J'ai vu aussi des investissements financiers importants être engagés dans le champ éducatif.

Les cadres se sont précisés.
Les dispositifs se sont multipliés.
Les réponses se sont affinées.

Objectivement, il y a aujourd'hui davantage de moyens, davantage de prestations, davantage de ressources financières qu'il y a vingt ans.

**Et pourtant, le sentiment d'impuissance n'a pas reculé.
Il a même augmenté.**

Il s'est diffusé. Il s'est installé plus durablement. Il s'est parfois fait plus discret, plus intériorisé, mais aussi plus lourd.

Comme si, à mesure que les réponses s'accumulaient, quelque chose devenait plus difficile à supporter.

Comme si chaque nouveau moyen rendait un peu plus visible ce qui, malgré tout, ne se transforme pas.

L'impuissance ne surgit plus seulement dans les marges du travail éducatif.
Elle traverse désormais le cœur même des pratiques.

Longtemps, j'ai cherché les causes de cette impuissance à l'extérieur. Comme beaucoup.
Les explications sont nombreuses, familières, souvent légitimes.

Les écoles de formation, jugées trop éloignées du terrain.
La psychiatrie, absente ou saturée.
La justice, lente, parfois incompréhensible.
Les partenaires, insuffisamment engagés.
L'école, débordée.
La perte de l'autorité.
Les adolescents eux-mêmes, décrits comme plus complexes, plus résistants, plus abîmés.

Les responsables ne manquent pas.
Les coupables idéaux non plus.

Attribuer l'impuissance à ces facteurs a quelque chose de rassurant. Cela soulage. Cela permet de continuer à agir sans trop se regarder. Cela donne l'impression que le problème est ailleurs, et que la solution viendra d'ailleurs aussi. Plus de moyens. Plus de dispositifs. Plus de cadres. Plus de réponses.

Mais une question s'est imposée, lentement, avec insistance :
si l'impuissance venait réellement du manque de moyens, pourquoi augmente-t-elle à mesure que les moyens augmentent ?

Dans les prestations éducatives, qu'elles soient ambulatoires ou résidentielles, l'impuissance n'a pourtant rien d'anormal. Elle est presque constitutive du travail. Travailler avec des adolescents, c'est accepter de ne pas maîtriser, de composer avec des trajectoires heurtées, des répétitions, des

résistances. C'est tenir un cadre sans pouvoir garantir l'adhésion. C'est s'inscrire dans un temps long, incertain.

Elle se manifeste face à ceux qui s'opposent, qui transgressent, qui attaquent le cadre. Mais elle est parfois encore plus éprouvante face à ceux qui ne vont pas bien. Ceux qui s'enferment dans un mal-être profond, diffus, sans bruit. Ceux qui ne refusent pas, mais qui n'arrivent pas à prendre ce qui leur est proposé.

Face à ces situations, l'impuissance devient difficile à tolérer.

Peu à peu, elle n'est plus vécue comme une donnée du métier, mais comme une anomalie. Comme quelque chose qui ne devrait pas exister.

Dans les équipes, cette impuissance ne se manifeste pas toujours de la même manière.

Chez certains, elle prend la forme d'un activisme presque fébrile. On agit davantage. On multiplie les interventions. Chaque difficulté appelle une réponse. L'action devient un rempart contre l'impuissance, mais aussi une fuite en avant.

Chez d'autres, le mouvement est inverse. L'impuissance, trop lourde, conduit au retrait. On attend moins. On investit moins. On fait ce qu'il faut, mais sans y croire vraiment.

Ces deux mouvements semblent opposés.

Ils ne le sont pas tant que ça.

Ils procèdent pourtant d'un même refus : celui de faire une place à l'impuissance.

Alors on agit.

Encore.

Toujours.

L'action devient un réflexe, une manière de corriger ce qui est perçu comme une aberration, plutôt que d'en interroger le sens.

Une logique s'installe.

Une situation résiste.

L'impuissance apparaît.

Elle devient insupportable.

On mobilise des moyens.

La situation résiste encore.

Et l'impuissance revient, renforcée.

La boucle est cohérente.

Logique.

Et profondément piégeante.

Si l'on pousse ce raisonnement jusqu'au bout, une conclusion semble s'imposer : si plus de moyens produisent plus d'impuissance, alors il faudrait réduire les moyens.

Cette tentation est compréhensible.

Elle semble logique.

Mais elle est une impasse.

Car ce n'est pas la présence des moyens qui fabrique l'impuissance, mais la place qu'on leur fait occuper. Réduire les moyens ne ferait que déplacer la pression et exposer davantage encore les professionnels à une impuissance plus brute, plus solitaire, moins pensable.

Le piège n'est donc pas quantitatif.
Il est structurel.

Il me faut ici un autre point d'appui.

Depuis plus de deux ans, j'exerce une fonction de responsabilité au sein d'une structure pluridisciplinaire disposant de moyens importants. Et pourtant, le sentiment d'impuissance y est pleinement présent. Parfois même plus aigu, précisément parce qu'il surgit là où tout semble réuni pour réussir.

La bascule ne s'est pas faite d'un coup.
Elle s'est construite lentement.

Dans ma pratique, ce pas de côté passe aussi par un geste simple, mais exigeant : nommer l'impuissance.
La dire. La reconnaître. La partager.

Plus elle est nommée, plus elle trouve une place.
Et plus elle trouve une place, moins elle surprend, moins elle déborde, moins elle gouverne les pratiques à l'insu de ceux qui les portent.

Peu à peu, j'ai compris que soutenir les équipes ne consistait pas à les aider à se débarrasser de leur impuissance. Cette idée, pourtant séduisante, renforçait exactement ce qu'elle cherchait à apaiser.

Face à l'impuissance, les équipes se mettent en mouvement.
Un mouvement compréhensible.
Parfois vital.

On fait davantage.
On cherche encore.
On ajuste, on affine, on corrige.

Mais ces mouvements, lorsqu'ils sont guidés par la nécessité de faire disparaître l'impuissance, finissent par lui donner une place excessive. L'action ne l'efface pas. Elle l'organise.

Ce que mes interventions ont progressivement cherché à soutenir, ce n'est donc pas une diminution de l'impuissance, mais l'arrêt de certains gestes devenus réflexes. Des gestes professionnels qui, à force de vouloir réparer ou compenser, finissent par faire de l'impuissance un centre de gravité.

Il s'agit alors moins d'agir autrement que d'accepter de suspendre.
Suspendre la réponse immédiate.
Suspendre l'attente de résolution.

Non pas pour renoncer, mais pour déplacer.

À cet endroit précis, l'impuissance ne disparaît pas.
Mais elle cesse d'envahir.

Ce n'est pas elle qui diminue.
C'est la place qu'on lui donne qui change.

Lorsque l'on cesse de combattre l'impuissance, rien ne change immédiatement. Les situations restent complexes. Les adolescents continuent à résister ou à s'enfermer. Les cadres institutionnels demeurent.

Et pourtant, quelque chose se détend.
L'urgence intérieure s'apaise.
La nécessité de produire une réponse à tout prix diminue.

Rien n'a changé, et pourtant tout ne se vit plus de la même manière.

Il y aurait une mauvaise conclusion à tirer de ce constat : croire que le travail social n'aurait pas besoin de moyens. Cette idée serait aussi fausse que dangereuse.

Le travail social a besoin de moyens.
Mais de moyens orientés autrement.
Des moyens pour soutenir les professionnels, leur permettre de penser, de prendre du recul, de travailler leur posture, de tenir dans la durée.

L'éducation peut s'appuyer sur des savoirs rigoureux, mais elle ne peut devenir une science exacte sans se trahir. Elle travaille avec du vivant, de l'incertain, du singulier.

Faire de l'éducation une science rigoureuse de l'incertitude est peut-être le véritable défi contemporain.

Ce n'est pas en ajoutant des moyens que l'on soigne l'impuissance, mais en renonçant à l'illusion qu'elle ne devrait pas exister dans un métier qui travaille avec le vivant.

Guillaume Favre, décembre 2025