

Le travail social va sauver le monde !

DANS **Le travail social va sauver le monde ! 2025**/, PAGES 1 À 35
ÉDITIONS **Brochure**

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/travail-social-sauver-monde--9782494241244-page-1?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions Sociographe.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

LE TRAVAIL SOCIAL VA SAUVER LE MONDE !

Stéphane Rullac

ÉDITIONS
socio **graphe**
brochure

SOMMAIRE

L'esprit d'un Manifeste 3

Les bâtisseurs d'un monde nouveau 5

Pour la refondation du travail social 8

Le rôle historique du travail social 10

Une crise systémique 13

Le travail social face aux crises économiques,
environnementales et politiques 16

Le travail social pour un monde durable 19

L'élan des sciences citoyennes 22

Un avenir à construire collectivement 27

**ANNEXE 1. Commentaire de la définition internationale
du travail social 30**

**ANNEXE 2. Référentiel de compétences du Diplôme
d'État d'Ingénierie Sociale (Arrêté du 17 juin 2024) 35**

Stéphane RULLAC est travailleur social et professeur en innovation sociale à la Haute École de Travail Social et de la santé de Lausanne (HETSL/HES-SO).

Je tiens à remercier Guy-Noël Pasquet, Aline Félix, Romain Descloux, Pascal Maeder, Chloé Nanchen, Claire Heijboer et Robert Frund, pour leurs relectures attentives.

Je remercie aussi Ana Patrício qui m'a permis de tester les idées de ce texte lors d'une conférence de l'antenne parisienne de l'Association Nationale pour le Développement de l'Ingénierie Sociale à Paris.

■ L'esprit d'un Manifeste

Nous vivons une crise sans précédent déclenchée par nos modèles de développement économique et social. L'extinction massive des formes de vie nous force à un choix radical : persister dans une voie destructrice ou inventer un nouveau chemin de développement.

Cette brochure est un appel à l'action pour que le travail social devienne un acteur central de cette nécessaire révolution pour répondre à cette urgence planétaire. Il ne s'agit pas d'une simple adaptation, mais d'un basculement complet de paradigme. Les solutions d'hier ont engendré les problèmes d'aujourd'hui. Les problèmes d'aujourd'hui doivent devenir les solutions de demain. Les travailleurs sociaux détiennent les clés de cette transformation. Leurs pratiques quotidiennes révèlent une vérité ignorée : ceux que nos sociétés marginalisent – les invisibles, les oubliés, les exilés – sont en réalité des experts de la résilience et de la décroissance. À force de vivre en marge des normes de la performance économique et sociale, ces experts ont développé des savoir-faire cruciaux pour construire des modèles alternatifs, loin de la surconsommation et de l'exploitation sans fin des ressources.

L'espoir pour notre avenir réside dans cette richesse humaine invisibilisée au regard de la norme productiviste. Elle est d'ailleurs renforcée par les dynamiques migratoires, qui apportent une diversité de savoirs et de pratiques pour apprendre à vivre autrement. Le travail social est la profession qui peut accompagner la mobilisation de ces compétences qui ne doivent plus être considérées comme des anomalies ou des déficits. Ce sont les ressources stratégiques pour bâtir nos sociétés durablement et équitablement.

**Le défi des
travailleurs
sociaux
est de refonder
leur profession**

Le travail social doit sortir de son enfermement local et institutionnel. Nous devons, en tant que travailleurs sociaux, briser les chaînes de la dévalorisation chronique et des financements conditionnés. Le travail social doit enfin se redéfinir comme un champ global, porteur d'un projet politique crucial.

Cette brochure, par définition engagée et subjective, est une invitation à l'unité d'une profession éclatée à l'échelle mondiale. Un appel à dépasser les clivages théoriques, cultu-

rels et nationaux qui fragmentent le travail social depuis trop longtemps. Ce texte est écrit dans une volonté de clarté et de mobilisation.

**Le travail
social est
appelé au
XXI^e siècle à
faire partie
de la solution**

Le travail social a un rôle historique à jouer. Il peut être l'un des leviers décisifs de cette transition indispensable pour sauver notre planète et notre humanité. J'appelle les travailleurs sociaux du monde entier, ainsi que les personnes qu'ils accompagnent, à se rassembler et à agir collectivement. Ensemble, nous pouvons redéfinir notre futur commun vers la durabilité économique et la justice sociale. Cette brochure en est la feuille de route.

■ Les bâtisseurs d'un monde nouveau

Nos mondes sont en transformation. Nous, travailleurs sociaux, nous sommes des acteurs engagés de la transformation. Le travail social, tel qu'il a été pensé, ne peut plus se contenter d'accompagner des systèmes qui montrent leurs limites. Ces systèmes, défaillants et souvent obsolètes, doivent être réinventés. En tant que médiateurs, innovateurs et catalyseurs, notre rôle est d'imaginer et de bâtir des passerelles entre les besoins sociaux pressants et les impératifs écologiques. Mais pour transformer le monde, nous devons d'abord nous transformer nous-mêmes. Cela implique de repenser nos pratiques, de sortir des cadres rigides et de libérer notre potentiel d'innovation. Écouter les savoirs pluriels, valoriser l'expérience des usagers, coopérer avec d'autres scientifiques et mobiliser les communautés : autant de démarches essentielles pour faire du travail social une véritable force de changement. Le travail social ne se situe pas en périphérie des sociétés. Il en constitue un pilier central, un levier essentiel des transitions nécessaires. Grâce à des méthodologies de développement, des valeurs enracinées dans la justice sociale et une vision systémique, nous avons les outils pour relever les défis complexes de notre époque. Mais cette mission ne peut être portée individuellement. Elle repose sur une dynamique collective. Chaque projet, chaque démarche participative, chaque innovation sociale contribue à construire

**Le travail social
est l'outil par
excellence du
développement
démocratique**

un avenir durable. Il n'est plus temps d'attendre. Ensemble, nous pouvons redonner force et espoir aux communautés les plus fragiles, celles qui sont les premières affectées par les bouleversements climatiques et sociaux. Face au risque de voir nos sociétés se tourner vers des solutions simplistes ou autoritaires, la seule alternative réside dans une démarche inclusive, où les citoyens deviennent des experts de leurs propres réalités. En adoptant les principes des sciences citoyennes, nous intégrons ces savoirs d'usage pour construire collectivement des solutions justes et durables.

Longtemps perçu comme discret, cantonné à l'accompagnement des plus vulnérables, le travail social souffre d'un manque de reconnaissance, tant comme profession que comme discipline. Pourtant, à l'heure des crises écologiques, sociales et économiques, ce domaine négligé détient des clés fondamentales pour un changement profond. Pourquoi ? Parce que les solutions d'hier sont devenues les problèmes d'aujourd'hui. Parce que les populations marginalisées, souvent reléguées en périphérie, portent une expertise que nous refu-

**Ensemble, nous
pouvons redonner
force et espoir
aux communautés
les plus fragiles**

sons encore de voir. Ces populations — migrants, précaires, exclus — ne sont pas des « problèmes » à résoudre. Elles incarnent les solutions de demain. Dans leur quotidien, elles démontrent ce que nos sociétés industrialisées peinent à concevoir : vivre avec moins, coopérer pour survivre, recréer des réseaux de solidarité dans des espaces déstructurés. Leur expérience est un socle pour imaginer une décroissance qui recentre l'humain, loin des illusions d'une croissance infinie. Le travail social, lui aussi, a été relégué aux marges. Réduit à un rôle de régulation sociale, il est perçu comme un outil de gestion des dysfonctionnements d'un système en crise. Mais il est bien plus que cela : l'avenir.

À travers son engagement auprès des communautés, son idéal de participation et ses pratiques ancrées dans le recouvrement des facultés de chacun, il représente une ressource cruciale pour réinventer nos sociétés productivistes. Ce potentiel, largement sous-estimé, mérite d'être reconnu et mobilisé. Il est temps de changer de regard. Ceux que nous avons ignorés ou relégués possèdent les réponses que nous cherchons. Les solutions émergeront des marges, des initiatives locales, des solidarités invisibles, et des professionnels qui les soutiennent. Mais cette ambition exige une rupture avec les paradigmes du passé et une réinvention de nos pratiques. Pour soutenir cette vision, nous disposons déjà d'un socle fort, exprimé dans la définition internationale du travail social, adoptée en 2015 par l'Association Internationale des Écoles de Travail Social (AIETS) et la Fédération Internationale des Travailleurs Sociaux (FITS) :

« Les professionnels du travail social ont pour mission de favoriser le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités sont au cœur du travail social. Étayé par les théories du travail social, des sciences sociales, des sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous. »

■ Pour la **refondation** du travail social

› **Un appel politique**

Le travail social, dans sa forme actuelle, ne peut plus suffire. Enraciné dans des pratiques d'accompagnement, des individus ou des groupes, il s'est souvent contenté de colmater les brèches d'un système défaillant. Mais ce rôle ne répond plus à

**Il faut oser
un virage radical :
faire du travail social
une force motrice
de transformation,
capable de proposer
des alternatives
viables et vivables**

l'urgence de notre époque. Il faut oser un virage radical : faire du travail social une force motrice de transformation, capable de proposer des alternatives viables et vivables. Nous ne pouvons plus continuer. Les crises s'accumulent, qu'elles soient économiques, sociales ou écologiques, et les réponses tardent à émerger. Le travail social, ancré au cœur des dynamiques humaines, est en première ligne. Et pourtant, il reste sous-évalué, perçu comme

un champ professionnel et disciplinaire d'appoint. J'affirme au contraire qu'il deviendra un pilier central du changement.

› **Le défi de l'époque entre crise climatique et justice sociale**

Le monde vacille sous le poids des catastrophes climatiques et des inégalités sociales. Chaque sécheresse, chaque inondation ne frappent pas tout le monde de la même manière : ce sont les plus vulnérables qui paient le prix fort. Les migrants,

les précaires, les exclus, etc. Ce sont eux qui supportent le poids d'un système économique et social obsolète. Et pourtant, l'aveuglement collectif persiste. La majorité continue de croire que la technologie, seule, sauvera le monde.

» **Ceux qui savent, ceux qui font**

Le travail social a toujours été proche des populations marginalisées qui détiennent les clés de notre avenir. Les migrants sont des experts de la décroissance, tout comme les sans domicile, les enfants, les femmes battues, etc. Ils ont appris à vivre avec, avec peu, à recycler, à créer avec des ressources limitées. Le travail social doit s'inspirer de ces savoirs. Cette brochure n'est pas un simple constat, c'est un appel à l'action. Le travail social ne peut pas seulement accompagner les transitions : il doit les incarner. Il peut devenir un phare pour construire des modèles sociaux durables et inclusifs, en intégrant les savoirs d'en bas, souvent ignorés des élites.

**La logique
productiviste et
libérale qui a bâti
nos sociétés est
désormais celle
qui les détruit**

■ Le rôle historique du travail social

› Une genèse ancrée dans l'industrialisation

Le travail social ne s'est pas développé par hasard. Il est né d'un monde en pleine effervescence, celui de la révolution industrielle, où les usines faisaient résonner le bruit du progrès et de l'exploitation. L'urbanisation massive et les inégalités grandissantes ont poussé les élites de l'époque à s'organiser. Non pas pour rendre le monde plus juste, mais pour contenir le désordre,

pour s'assurer que les ouvriers, déracinés et épuisés, ne se révoltent pas. C'est dans cette logique que le travail social a été pensé : un outil pour apaiser les tensions, un remède minimaliste aux symptômes d'un modèle économique inégalitaire. Dès le départ, son rôle a été ambigu, entre bienveillance et contrôle, entre assistance et régulation.

Le travail social était le garant du statu quo, servant les intérêts d'un système inégalitaire

› Un rôle ambigu de régulation sociale

Pendant des décennies, le travail social a été un mécanisme de maintien de l'ordre social.

On a offert de l'aide, oui, mais toujours dans une logique d'ajustement. L'objectif ? Que les populations marginalisées restent à leur place et produisent. Les femmes ont été soutenues, non pas pour leur émancipation, mais pour qu'elles puissent maintenir le foyer en état, assurant ainsi la reproduction de la main-d'œuvre. Les enfants étaient protégés, mais uniquement pour garantir qu'ils deviennent des adultes productifs et dociles. Tout était calculé pour que la machine économique tourne sans heurts. Au fil du XX^e siècle,

le travail social s'est diversifié. Les assistants de service social, les éducateurs spécialisés, les animateurs sociaux, tous sont apparus pour encadrer les « populations à risque ». Mais derrière ces métiers, une même logique persistait : éviter les perturbations, contenir les marges, normaliser les déviations.

› **La critique des intellectuels**

Ce rôle, certains l'ont vu et dénoncé. Depuis les années 1970, des chercheurs, des penseurs, des militants ont mis en lumière cette fonction ambiguë du travail social. Est-il un levier d'émancipation ou un simple outil de domination ? Le travail social est-il le garant du *statu quo*, servant les intérêts d'un système inégalitaire ? Ou peut-il vraiment être un vecteur de changement ? Par exemple, les analyses publiées dans *Esprit* rappellent la même chose : les travailleurs sociaux occupent une position stratégique, mais sont enfermés dans des structures qui limitent leur potentiel. Malgré leur importance, ces professionnels restent marginalisés. On les considère comme des exécutants, soumis à des directives bureaucratiques, et non comme des experts capables d'influencer les politiques publiques.

› **Une profession en quête de légitimité**

La structuration de cette profession s'est faite dans les mêmes conditions que les populations qu'on lui demandait de réguler. La division des métiers, la spécialisation, l'éclatement des savoirs, des transmissions reléguées à la seule oralité, etc. L'heure n'est plus à colmater les brèches. Le travail social doit

**Le travail social était
mandaté pour éviter les
perturbations, contenir
les marges et normaliser
les déviations**

devenir une force d'émancipation et d'anticipation. Les défis actuels exigent une transformation radicale. Il ne s'agit plus

simplement d'aider les individus à s'insérer dans un système défaillant, mais de redéfinir les règles du jeu. Justice sociale, équité environnementale, résilience collective : voilà les nouveaux horizons du travail social.

› **Les leçons de l'histoire**

L'histoire du travail social nous enseigne une chose : ce champ s'est toujours adapté aux contextes de son époque. Mais aujourd'hui, l'adaptation ne suffit plus. Le travail social doit devenir un acteur de la transition, un levier pour construire un avenir durable. La question est claire : le travail social sera-t-il un pilier de la transformation ou disparaîtra-t-il avec les structures qu'il a longtemps soutenues ? Ce choix nous appartient. C'est en s'engageant dans une démarche résolument transformatrice que le travail social pourra relever les défis de notre temps.

■ Une crise systémique

› **Un chaos global**

La crise actuelle dépasse largement un simple « dérèglement » ou une série de catastrophes isolées. Ce que nous vivons est une crise systémique, une faille profonde dans le modèle qui a dominé depuis l'ère industrielle. Ce modèle, fondé sur une exploitation aveugle

des ressources naturelles et humaines, dans une course effrénée à la croissance, touche ses limites. Les signes sont là, criants et indéniables : températures records, écosystèmes en ruine, migrations climatiques.

Ce ne sont pas des accidents. Ce sont les conséquences directes d'un développement qui a sacrifié

l'équilibre planétaire sur l'autel du profit à court terme. Les écosystèmes, notre véritable capital, s'effondrent. Les sols fertiles disparaissent, les océans montent, la biodiversité s'efface. Ce déclin écologique frappe de plein fouet nos économies et nos sociétés, exposant les populations les plus fragiles à des risques toujours plus grands. Il est temps de reconnaître que la crise écologique est une crise sociale, une crise économique, une crise morale.

Le mythe de la croissance a justifié des siècles de pillage, d'exploitation, d'inégalités

› **Des répercussions exponentielles**

Le dérèglement climatique est bien plus qu'une question environnementale. C'est un accélérateur de toutes les injustices sociales. Les plus vulnérables — ceux qui n'ont presque rien — paient le prix des excès des plus riches. Ce sont eux qui voient

leurs maisons emportées par les inondations, leurs champs desséchés par les sécheresses, leurs vies détruites par des conflits alimentés par la raréfaction des ressources. Les migrations climatiques, déjà en cours, sont perçues comme une menace par ceux qui refusent de voir les véritables responsabilités. Ces femmes et ces hommes ne fuient pas par choix, mais parce que leur survie en dépend. Pourtant, au lieu de les accueillir comme les éclaireurs d'un monde en mutation, on les rejette, on les contrôle, on les déshumanise. Dans le même temps, l'économie mondiale vacille. La raréfaction des matières premières, la déstabilisation des chaînes d'approvisionnement, l'augmentation des coûts : tout cela témoigne de la fragilité d'un système fondé sur l'extraction infinie. Ce modèle de croissance est devenu une impasse, incapable de garantir un avenir digne et durable.

› *L'impasse de la croissance infinie*

Au cœur du problème, une idée toxique : celle que la croissance économique est infinie. Ce mythe a justifié des siècles de pillage, d'exploitation, d'inégalités. Mais dans un monde fini, cette logique est suicidaire.

Le mythe de la prospérité pour tous cache la réalité d'une appropriation des richesses par une minorité

Les pays riches, qui ont bâti leur prospérité en surexploitant les ressources mondiales, exigent aujourd'hui une transition écologique. Mais avec quelle crédibilité ? Les pays en développement, eux, aspirent légitimement à un meilleur niveau de vie. Peut-on leur demander de renoncer à la croissance alors qu'ils n'en ont pas encore bénéficié ? Ce paradoxe est insoutenable. Il nous force à reconsidérer ce que signifie « le progrès ». Ce n'est pas une question d'accumuler toujours plus, mais de vivre mieux, ensemble, dans le respect des limites planétaires et humaines.

› **Les limites des solutions technologiques**

La promesse que la technologie nous sauvera ne tient plus. Inventer des voitures électriques ou des panneaux solaires pour régler nos problèmes ? Ces solutions sont trompeuses, car elles ne s'attaquent pas à la racine du mal. La voiture électrique émet moins de CO₂, mais à quel prix ? L'extraction massive de lithium et de cobalt détruit des régions entières, déplace des populations, et enrichit ceux qui exploitent sans scrupule. Tant que ces technologies restent prises dans les logiques extractivistes, elles ne sont que des pansements sur une plaie béante. La technologie ne pourra jamais remplacer une transformation en profondeur de nos systèmes économiques et sociaux. Tant que nous nous contenterons d'ajouter des pansements à un modèle défaillant, nous reculerons pour mieux tomber.

■ Le travail social face aux crises économiques, environnementales et politiques

› *Un secteur en tension*

Le travail social est à la croisée des tensions provoquées par les crises économiques et environnementales. Tandis que les besoins explosent, les moyens stagnent, voire s'effondrent. Cette situation ne révèle pas simplement un problème de financement. Elle incarne une remise en cause profonde de l'essence même du travail social. Face à cette complexité croissante, les travailleurs sociaux sont coincés entre des attentes institutionnelles déconnectées et des contraintes administratives oppressantes.

› *Une crise de sens*

Les travailleurs sociaux se sentent dépossédés de leur mission

Au-delà des tensions matérielles, une autre crise frappe le secteur : celle du sens. Les impératifs bureaucratiques, les objectifs chiffrés et les *reportings* incessants étouffent leur engagement, reléguant les besoins humains au second plan. Cette situation crée

un malaise profond. Ce « travail social empêché » nourrit une désaffection croissante pour les formations, aggrave les difficultés de recrutement et fragilise davantage un secteur déjà sous pression. Si rien n'est fait pour redonner du sens et de l'autonomie à cette profession, le travail social risque de se déliter sous le poids de sa propre inertie institutionnelle.

› **Une pénurie de main-d'œuvre**

Le manque croissant de travailleurs sociaux est un signal d'alarme. Les conditions de travail difficiles, les rémunérations insuffisantes et le manque de reconnaissance découragent les vocations. Les formations actuelles peinent à intégrer les enjeux contemporains, comme la justice climatique ou les approches systémiques. Les jeunes générations, en quête de sens et de véritables effets, tournent souvent le dos à un secteur perçu comme rigide et bureaucratisé. Pour inverser cette tendance, il est urgent d'adapter les formations et de revaloriser le métier en phase avec les aspirations d'une société en transition.

› **Réinventer le travail social**

Le travail social se positionne comme un levier essentiel de transformation dans une société en mutation. Cela passe par une revalorisation du métier, avec l'amélioration des conditions de travail, une rémunération équitable et une reconnaissance accrue du rôle central des travailleurs sociaux dans la société. Une coopération accrue avec des domaines comme l'écologie, l'économie et la santé publique est nécessaire pour favoriser l'interdisciplinarité et développer des réponses globales adaptées aux défis contemporains. Par ailleurs, il est indispensable de renforcer l'agilité du secteur en réduisant la bureaucratie, permettant ainsi aux travailleurs sociaux de déployer des solutions innovantes et adaptées aux réalités du terrain. Enfin, la participation citoyenne est à

**Les formations
doivent être
écologisées en
intégrant les enjeux
environnementaux,
la résilience
communautaire
et les approches
interdisciplinaires**

encourager en mobilisant les communautés pour des solutions inclusives partagées, durables et véritablement adaptées aux besoins locaux.

► **La perspective d'un Travail Social Vert**

Les crises actuelles, bien que terrifiantes, offrent une opportunité unique : celle de repenser les fondements mêmes du travail social. Il peut choisir de rester un gestionnaire des symptômes d'un système en crise ou devenir le moteur d'un changement systémique. Pour cela, il lui faudra avoir le courage d'innover. Le moment est venu de choisir : maintenir un *statu quo* insoutenable ou embrasser la transition. Face à ces défis, les travailleurs sociaux doivent développer de nouvelles compétences et approches. Accompagner des populations déplacées par des catastrophes naturelles, par exemple, ne se limite pas à fournir un abri temporaire. Cela exige une compréhension fine des dynamiques environnementales, culturelles et géopolitiques. Par ailleurs, le travail social doit devenir un acteur de prévention à l'échelle mondiale, ici et là-bas, en sensibilisant les communautés aux enjeux écologiques et en promouvant des modes de vie durables. Le concept de « Travail Social Vert », développé par Lena Dominelli¹, montre la voie. En intégrant pleinement les dimensions environnementales à ses pratiques, le travail social peut contribuer à une transition écologique.

1. Dominelli L.(2012), *Green social work: From environmental crises to environmental justice*. Polity Press.

■ Le travail social pour un monde durable

› Les finalités

Pour relever les défis de la transition, le travail social se redéfinit autour de quatre missions fondamentales. D'abord, il évolue de l'insertion à l'émancipation collective. Il ne s'agit plus de simplement intégrer les individus dans un système en crise, mais d'accompagner les communautés dans la reconquête de leur pouvoir d'agir, en favorisant l'émergence d'alternatives durables et équi-

tables. Cette transformation vise à dépasser l'adaptation passive pour engager une co-construction active de solutions. Ensuite, le travail social passe de la charité au développement. Les approches paternalistes laissent place à des processus participatifs, qui valo-

risent l'autonomie, la créativité et la résilience des populations. Les bénéficiaires deviennent des acteurs à part entière, porteurs de solutions et contributeurs actifs aux transformations nécessaires. Par ailleurs, il remplace les politiques rigides par des technologies sociales. Dans un monde marqué par des crises complexes, les réponses bureaucratiques et standardisées montrent leurs limites. Les technologies sociales, fondées sur l'intelligence collective, l'innovation locale et la participation, offrent des solutions souples et adaptées aux réalités locales. Enfin, le travail social adopte une vision de durabilité intégrale. En intégrant la justice écologique dans ses pratiques, il promeut des modes de vie durables, réduit

**Le travail
social évolue
de l'insertion
à l'émancipation
collective**

l’empreinte écologique de ses interventions et réoriente son action vers des solutions respectueuses des limites planétaires.

› **Les pratiques**

La transition repose également sur des pratiques renouvelées, orientées vers l’engagement collectif et l’innovation. Le travail social renforce la participation citoyenne en créant des espaces où les citoyens ne sont plus de simples spectateurs, agent d’un système, mais des acteurs et des auteurs de nouveaux systèmes qu’ils administrent. À travers des assemblées citoyennes, des réseaux d’entraide ou la valorisation des savoirs d’usage, il devient possible de constituer des solutions adaptées, légitimes et profondément ancrées dans les réalités

**Il devient possible
de constituer
des solutions
adaptées,
légitimes et
profondément
ancrées dans les
réalités locales**

locales. L’innovation sociale joue également un rôle central, en répondant aux besoins émergents par des initiatives mêlant décision sociale, écologique et solidarité locale. Ces innovations, souvent portées dans des espaces hybrides de créativité collective comme les laboratoires vivants, offrent des réponses nouvelles et adaptées aux problématiques sociales complexes. Cette complexité guide ces transformations en intégrant les interconnexions entre habitat, santé, environnement et emploi. Ainsi, accompagner une famille en

difficulté ne se limite pas à un soutien financier, mais inclut des réflexions sur son accès à un logement éco-responsable ou à une alimentation saine et locale. Enfin, le travail social soutient l’économie circulaire et solidaire, s’appuyant sur des pratiques locales telles que le réemploi, les ateliers de réparation ou les échanges de services. Ces actions contribuent

non seulement à réduire les déchets, mais aussi à renforcer les liens communautaires, tout en construisant une résilience écologique collective.

› **Les nouveaux rôles**

Le travail social se réinvente également en adoptant quatre rôles stratégiques qui lui permettent d'incarner pleinement la transition en cours. En tant que facilitateurs, les travailleurs sociaux créent des espaces où les citoyens participent activement à la co-construction de solutions adaptées à leurs réalités et besoins locaux. Ils agissent aussi comme médiateurs, en tissant des liens entre associations, institutions et communautés pour coordonner des projets à fort impact social, tout en favorisant la cohésion et la coopération. En innovateurs, ils expérimentent des approches inédites et explorent des solutions locales capables de répondre à des défis globaux, apportant ainsi créativité et adaptabilité aux pratiques sociales. Enfin, en porteurs de changement, les travailleurs sociaux sensibilisent les populations aux enjeux écologiques, tout en mobilisant leur pouvoir d'action pour transformer les structures sociales.

■ L'élan des sciences citoyennes

› Une recherche participative

L'époque où seuls les chercheurs professionnels détenaient le monopole de la production des savoirs touche à sa fin. Face à des défis complexes et interconnectés — environnementaux, économiques, sociaux — les sciences citoyennes se lèvent comme une alternative prometteuse. Ce mouvement participatif dépasse désormais la collecte de données pour engager les citoyens dans toutes les étapes du processus scientifique : choix de l'objet, conception, analyse, interprétation et diffusion des résultats. Cette démarche, plus qu'une simple méthode, est un acte politique. En remettant en question la hiérarchie traditionnelle entre experts et profanes, elle démocratise la production des savoirs et replace les citoyens au cœur des décisions. Les sciences citoyennes mobilisent l'intelligence collective et règle la difficulté du transfert de connaissance.

› Oser le développement expérimental

Quand la recherche fondamentale produit des savoirs abstraits et la recherche appliquée se concentre sur des problématiques sociales spécifiques, le développement expérimental se démarque par sa finalité pragmatique : élaborer des solutions nouvelles pour résoudre les problèmes pour et avec les personnes concernées. Oser le développement expérimental, c'est ouvrir le capot du moteur social pour diagnostiquer ses pannes et tenter des réparations. Ce modèle réduit le fossé entre les producteurs et les utilisateurs de connaissances en les réunissant dans une même dynamique transformative qui légitime les solutions développées et favorise leurs adoptions.

› **Les technologies sociales**

En complément des technologies classiques, souvent sources de dégâts environnementaux, les technologies sociales se distinguent par leur capacité à associer étroitement les personnes concernées pour créer des solutions adaptées à leurs besoins. Elles reposent sur quatre principes fondamentaux. Tout d'abord, elles exigent une identification et un partage collectif des problèmes, dépassant les approches fragmentées pour intégrer les réalités locales et les enjeux globaux. Ensuite, elles s'appuient sur la mobilisation des communautés, en plaçant les aspirations et les expériences des citoyens au cœur des projets. L'engagement actif des citoyens est également central :

Les citoyens ne doivent plus être de simples bénéficiaires, mais devenir des créateurs des solutions

ils ne doivent plus être de simples bénéficiaires, mais devenir co-créateurs des solutions, renforçant ainsi leur autonomie et leur capacité d'agir. Enfin, ces technologies privilégient la transformation et l'inclusion, en s'attaquant aux causes profondes des injustices sociales et environnementales plutôt qu'à leurs seuls symptômes. Leurs points communs sont de reposer sur une participation des personnes concernées.

› **La participation**

La participation n'est pas une mode : c'est le cœur battant du développement expérimental. Nancy Fraser² évoque la notion de « pleine participation », dans une vision où chaque voix compte, en particulier celles des populations marginalisées. La condition de la pleine participation est la justice sociale que les travailleurs sociaux doivent garantir. Pour concrétiser la participation et la justice sociale, il est essentiel de mobiliser

2. Fraser, N. (2005). *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*. La Découverte.

plusieurs types de savoirs complémentaires. Les savoirs scientifiques apportent une analyse rigoureuse des problématiques, tandis que les savoirs professionnels s'appuient sur les pratiques de terrain. Les savoirs d'usage, issus des expériences vécues des citoyens, enrichissent les perspectives, et les savoirs politiques permettent d'inscrire les initiatives dans un cadre institutionnel cohérent. En combinant ces savoirs, la participation devient le socle de l'innovation sociale et de la justice sociale.

› **L'innovation sociale**

L'innovation sociale, telle que définie par la Commission européenne, consiste à « développer de nouvelles idées — produits, services, modèles — qui répondent à des besoins sociaux tout en créant de nouvelles relations sociales ou collaborations ». Elle va au-delà de la simple amélioration des pratiques existantes pour imaginer des solutions plus ou moins nouvelles, adaptées aux défis sociaux, économiques et environnementaux contemporains. L'innovation sociale s'inscrit dans une logique participative, en mobilisant les savoirs locaux, les ressources communautaires et les dynamiques collectives. Elle vise non seulement à résoudre des problématiques spécifiques, mais aussi à transformer durablement les structures sociales en favorisant la participation des plus faibles.

› **L'innovation en travail social**

L'innovation sociale, dans le champ professionnel et disciplinaire du travail social, correspond à ce qu'Anne Parpan-Blaser³ décrit comme l'intégration de connaissances nouvelles dans des pratiques intentionnelles et coopératives, apportant une valeur ajoutée significative aux bénéficiaires. Alex Osborn⁴ identifie quatre types d'innovations structurantes dans ce domaine. L'innovation expansive consiste à appliquer des

3. Parpan-Blaser, A. (2011). *Innovation in der Sozialen Arbeit: Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Springer-Verlag.

4. Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1113–1154. <https://doi.org/10.1177/001872679805100902>

méthodes existantes à de nouveaux usages, élargissant ainsi leur portée. L'innovation de développement vise à optimiser les pratiques actuelles pour obtenir des résultats plus efficaces et adaptés. L'innovation totale représente une rupture radicale, redéfinissant à la fois les pratiques et les objectifs pour répondre aux transformations profondes des contextes sociaux. Enfin, l'innovation évolutionnaire introduit de nouvelles méthodologies qui s'intègrent aux usages existants, permettant une transformation progressive et durable des pratiques. Cette dynamique d'innovation s'appuie sur des outils scientifiques hybrides, en pleine expansion, qui offrent de nouvelles perspectives et renforcent la capacité du travail social à répondre aux défis contemporains.

› **Les Recherches Actions Collaboratives**

Les Recherches Actions Collaboratives (RAC) constituent l'outil scientifique privilégié pour favoriser l'innovation en travail social. Bien plus que de simples méthodologies, elles incarnent une transformation profonde de la manière de produire des connaissances, d'agir et de promouvoir la participation citoyenne. Leur efficacité repose sur cinq dimensions complémentaires.

La première est la participation active dans laquelle chaque acteur impliqué devient un co-créateur, apportant sa voix et ses savoirs pour instituer des solutions adaptées. Ensuite, les RAC transforment les pratiques en ajustant les interventions aux besoins émergents, offrant

**Les RAC
contribuent
à la réduction
des dominations
sociales**

une réactivité essentielle face aux défis contemporains. Une autre force réside dans le développement du pouvoir d'agir : en encourageant un apprentissage mutuel entre chercheurs, professionnels et citoyens, elles renforcent les capacités collectives à innover. De plus, elles produisent des connaissances

transférables, permettant d'inspirer et de guider des changements globaux au-delà des contextes locaux. Enfin, les RAC contribuent à la réduction des dominations sociales, en reconfigurant les rapports de pouvoir et en valorisant les perspectives souvent marginalisées.

› **L'ingénieur social**

Pour mener les RAC, l'ingénieur social est un stratège, un médiateur et un innovateur. Il combine des compétences techniques rigoureuses avec une vision politique affirmée pour transformer durablement les structures sociales. Ce professionnel du travail social ne se contente pas d'adapter les structures pour accompagner les individus à un système défaillant. Il conçoit et met en œuvre des solutions équitables, en mobilisant les valeurs de justice sociale et écologique. La France a une tradition forte dans la formation en ingénierie sociale, notamment avec le Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale⁵ (DEIS). Ce diplôme, en intégrant méthodologie, réflexion critique, expertise des politiques publiques et innovation, prépare les professionnels à répondre aux défis contemporains tout en transformant le travail social en un levier stratégique.

› **Les espaces hybrides de transformation**

Les Tiers-Lieux, Living Labs et Tiers-Espaces sont les laboratoires du futur social. En transcendant les limites institutionnelles, ils deviennent des creusets d'innovation où citoyens, chercheurs, professionnels et politiques construisent les réponses aux défis systémiques. Ces espaces hybrides, en réconciliant l'innovation technologique, la participation citoyenne et la justice sociale, incarnent l'avenir du travail social. Ils montrent que la transition est non seulement possible, mais déjà en marche. Ils sont les ateliers privilégiés pour accueillir l'innovation en travail social, les RAC et les ingénieurs sociaux.

5. Cf Annexe 2 : Référentiel de compétences du DEIS.

■ Un avenir à construire collectivement

› Une alternative transformative

Historiquement centré sur l'insertion sociale, le travail social doit aujourd'hui intégrer une dimension politique et s'inscrire dans les grands enjeux de transition. La crise écologique dépasse les questions techniques : elle reflète des inégalités structurelles dans la répartition des richesses et la participation démocratique. Le travail social n'a pas seulement pour mission de protéger ou d'accompagner, mais d'être un moteur de transformation. Cette transformation repose sur le développement de techniques sociales participatives qui impliquent les populations vulnérables comme acteurs centraux. En plaçant ces communautés au cœur des décisions, le travail social peut impulser un changement durable, répondant aux défis du XXI^e siècle.

› Vers un travail social participatif

La participation citoyenne constitue une condition essentielle pour réinventer le travail social, en s'appuyant sur trois niveaux complémentaires. Le premier niveau, l'information, est le socle de toute démarche participative. Il consiste à transmettre aux citoyens des connaissances claires et précises sur les enjeux, les objectifs et les moyens disponibles, permettant une implication éclairée. Le second niveau, la participation, va plus loin en engageant les citoyens dans les dispositifs qui les concernent. Bien

**La participation
est la technologie
qui fonde le
travail social**

que leur rôle reste limité dans la conception des projets, cette implication renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance, tout en respectant les cadres préétablis. Enfin, le niveau de la collaboration représente l'aboutissement de cette démarche. Il place les citoyens comme de véritables créateurs, impliqués dès la conception jusqu'à l'évaluation des solutions. Ce modèle garantit des réponses adaptées, légitimes et profondément ancrées dans les réalités locales. En intégrant ces trois niveaux, la participation citoyenne évite les démarches symboliques ou « alibis ». Elle instaure une véritable démocratie sociale où chaque individu, loin d'être un simple spectateur, joue un rôle actif dans la transformation collective.

› **Une discipline phare du XXI^e siècle**

Réinventer le travail social exige une approche à la fois pratique, stratégique et transformatrice. Cela commence par le développement de l'interdisciplinarité, mobilisant des savoirs diversifiés issus de champs scientifiques variés pour répondre à des problématiques complexes et globales. À cela s'ajoute la transdisciplinarité, qui dépasse les frontières académiques pour intégrer les savoirs d'usage, les expertises locales et les pers-

pectives citoyennes. Cette démarche garantit une compréhension globale et un ancrage profond des solutions dans les réalités vécues. L'innovation dans les pratiques se révèle également essentielle, avec l'utilisation d'outils participatifs et de métho-

**La vertu démocratique
du travail social se
situe dans sa capacité
à mettre en œuvre une
innovation citoyenne**

dologies expérimentales, flexibles et adaptées aux contextes locaux. Par ailleurs, le travail social doit devenir une véritable force politique, capable d'influencer les politiques publiques

et de promouvoir une justice sociale et écologique à l'échelle systémique. Cette transformation positionne le travail social comme un acteur central des changements nécessaires pour bâtir un avenir durable. En adoptant les principes des sciences citoyennes, il se hisse au rang des disciplines indispensables du XXI^e siècle, capable de croiser savoirs académiques, pratiques coopératives et expertises issues des expériences vécues.

› **Traverser ensemble l'abîme**

À un moment critique de notre histoire, deux voies s'offrent à nous : persister dans un modèle insoutenable ou embrasser une transition audacieuse. Pour cela, il faut décroisonner les approches, en intégrant de manière systémique les dimensions sociale, écologique et économique, afin de répondre aux enjeux complexes de notre époque. Il est également nécessaire d'unir les luttes en croisant les objectifs des droits humains et de la justice écologique, car ces deux dimensions sont indissociables dans la constitution d'un monde équitable. Enfin, transformer les dispositifs existants devient impératif : les citoyens doivent être placés au cœur des processus de refonte des systèmes, non comme bénéficiaires passifs, mais comme acteurs centraux.

› **Une vision pour l'avenir**

Le travail social agit comme une boussole, orientant cette transition vers un avenir solidaire et résilient. Il porte également une promesse essentielle : celle de reconnaître et de valoriser les populations marginalisées, souvent invisibles, comme des actrices majeures de cette transformation. Migrants, précaires et exclus doivent être réinvestis comme les architectes d'un avenir durable, où la justice sociale et écologique se rejoignent pour refonder le monde.

■ Annexe 1.

Commentaire de la définition internationale du travail social

Ce commentaire a été proposé en même temps que la définition. Bien qu'il soit rarement repris, il lui donne tout son sens, car ce texte précise les concepts clés, les mandats centraux, principes, connaissances et pratiques de la profession des métiers du travail social..

› Missions

Au cœur des missions de la profession de travailleur social se trouve l'objectif de favoriser le changement social, le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir, la libération des personnes.

Pour la profession de travailleur social, les liens et les interactions entre les facteurs historiques, socio-économiques, culturels, spatiaux, politiques et personnels, sont, de fait, des opportunités et/ou des barrières au bien-être et au développement humains. Les barrières structurelles contribuent à perpétuer des inégalités, la discrimination, l'exploitation et l'oppression.

Là où les objectifs sont le pouvoir d'agir et la libération des personnes, le développement d'une conscience critique par la réflexion sur les sources structurelles d'oppression et/ou de privièges ainsi que le développement de stratégies d'actions visant l'élimination de ces barrières structurelles et personnelles, sont essentiels. Par solidarité avec les personnes désavantagées, la profession s'efforce de soulager la pauvreté, de libérer les personnes vulnérables et opprimées, et de promouvoir l'inclusion sociale et la cohésion sociale.

La mission de changement social est légitimée par cela même qui fonde l'intervention sociale. En effet, celle-ci est mise en place lorsqu'une situation, que ce soit au niveau de la personne, de la famille, d'un groupe restreint, d'une communauté ou d'une société,

est estimée nécessiter un changement. Elle est guidée par le besoin de défier et changer les conditions structurelles qui contribuent à la marginalisation, à l'exclusion sociale et à l'oppression. Les initiatives de changement social reconnaissent l'importance d'une capacité d'action éclairée pour la promotion des droits humains de justice économique, environnementale et sociale. La profession est de même mobilisée pour le maintien d'une stabilité sociale, dès lors que celle-ci n'a pas pour but de marginaliser, exclure ou opprimer un groupe de personnes en particulier.

Le concept de développement social permet de penser les stratégies d'intervention, les buts poursuivis et un cadre politique. Ce dernier est considéré comme l'articulation des attentes populaires et des structures institutionnelles. Il est basé sur des appréciations holistiques, « bio-psycho-sociales », et des interventions qui transcendent la division micro-macro, s'intégrant à des niveaux de système multiples et à des collaborations intersectorielles et interprofessionnelles. Il donne la priorité au développement socio-structurel et économique et ne souscrit pas à la pensée commune qui veut que la croissance économique soit la condition préalable au développement social.

› **Principes**

Les principes fondateurs du travail social sont le respect de la valeur intrinsèque des êtres humains et de leur dignité, mais aussi chercher à ne pas nuire, promouvoir le respect de la diversité, la défense des droits humains et la justice sociale.

La défense et le respect des droits humains et la justice sociale sont la motivation et la justification du travail social. La profession reconnaît que les droits humains doivent cohabiter avec la responsabilité sociale collective. L'idée de responsabilité sociale collective rappelle que dans les faits les droits humains individuels ne peuvent être respectés au jour le jour que si chacun se sent responsable envers les autres et réalise l'importance de créer des relations réciproques à l'intérieur des communautés. Par conséquent un des objectifs premiers du travail social est de défendre les droits individuels à tous les niveaux et de favoriser les occasions dans lesquelles

les individus prennent la responsabilité du bien-être des autres, prennent conscience et respectent l'interdépendance entre d'une part les individus et d'autre part, les individus et l'environnement.

Le travail social englobe les droits de première, deuxième et troisième génération.

- Les droits de première génération font référence aux droits civils et politiques, tels que la liberté d'expression et de conscience, et de protection contre la torture et la détention arbitraire.
- Les droits de deuxième génération renvoient aux droits socio-économiques et culturels incluant le droit à un niveau raisonnable d'éducation, d'accès aux soins et au logement aussi que le droit aux langues minoritaires ;
- Les droits de troisième génération concernent le monde naturel et le droit à la biodiversité des espèces et à l'égalité intergénérationnelle. Ces droits sont interdépendants et se renforcent mutuellement, ils sont compatibles à la fois avec les droits des individus et des collectivités.

Dans certains cas « ne pas nuire » et « le respect de la diversité » peuvent représenter des valeurs conflictuelles, comme lorsqu'au nom d'une certaine culture les droits, dont ceux à la vie, d'une minorité telle que les femmes et les homosexuels sont bafoués. Les références mondiales pour les formations au travail social préconisent, face à ce problème, que les travailleurs sociaux soient formés à une approche de base des droits humains, avec cette note explicative :

- Une telle approche facilitera peut-être une confrontation constructive et un changement là où certaines croyances, valeurs et traditions culturelles bafouent les droits élémentaires de la personne. Puisque la culture est basée sur la société et est dynamique, elle est sujette à la déconstruction et aux changements. Les confrontations constructives, déconstructions et changements pourront être favorisés grâce à une mise au point et à une prise de connaissance des valeurs, croyances et traditions d'une culture donnée et via un dialogue critique et réfléchi avec des membres d'une communauté concernant les questions plus générales de droit des personnes.

(The Global Standards for Social Work Education and Training)

› Connaissances

Le travail social est interdisciplinaire et trans-disciplinaire, et s'inspire d'une vaste gamme de théories scientifiques. « Science » est ici à comprendre en son sens le plus basique, celui de connaissance. Le travail social fait sans cesse appel à ses fondations théoriques en perpétuel développement, ainsi qu'à des théories issues d'autres sciences humaines comprenant entre autres le développement communautaire, la pédagogie sociale, l'administration, l'anthropologie, l'écologie, l'économie, l'éducation, le management, les soins infirmiers, la psychiatrie, la psychologie, la santé publique et la sociologie. Ce qui différencie les théories en travail social c'est qu'elles sont appliquées et émancipatoires. Une grosse part de la théorie du travail social est élaborée avec les usagers dans un processus interactif et d'échange, et par conséquent alimentée par des situations pratiques spécifiques.

La définition proposée, pose que le travail social est nourri, non seulement par les situations pratiques spécifiques et les théories des pays occidentaux mais aussi par les connaissances traditionnelles et autochtones. L'héritage du colonialisme a fait que les connaissances et théories occidentales ont été exclusivement valorisées alors que les connaissances traditionnelles ont été dévaluées, méprisées et assimilées par les théories et connaissances occidentales. Cette définition vise à stopper ce processus et à renverser cela, en reconnaissant que les peuples indigènes de chaque région, pays ou territoire ont leurs propres valeurs, connaissances et modes de transmission de ces connaissances. Ceci contribue de façon inestimable à la science. Le travail social tente de rectifier l'hégémonie et le colonialisme scientifique historique de l'Occident en se mettant à l'écoute et en apprenant auprès des peuples indigènes autour du monde. De cette façon les connaissances du travail social se fonderont et se développeront en accord avec les peuples indigènes et seront mises en pratiques de façon plus adaptée au plan local et international. En se basant sur le travail des Nations Unies, l'IFSW donne la définition suivante des peuples indigènes :

- Ils vivent dans (ou restent attachés à) un territoire géographique ancestral distinct.
- Ils ont tendance à maintenir des institutions sociales, économiques et politiques distinctes dans leurs territoires.

- De façon générale ils aspirent à demeurer distincts culturellement, géographiquement et institutionnellement, plutôt que d'être assimilés totalement dans la société nationale.
- Ils se définissent eux-mêmes comme peuplades indigènes ou tribales. <http://ifsw.org/policies/indigenous-peoples>

› **Pratique**

La méthodologie participative défendue dans le travail social est posée ainsi « encourager les personnes et les structures à relever les défis de la vie et améliorer le bien-être des personnes ». Autant que possible le travail social favorise le travail « avec » plutôt que « pour ». En accord avec le paradigme du développement social, les travailleurs sociaux font appel à une multitude de compétences, techniques, stratégiques, principes, et activités. Ceci à différents niveaux de systèmes, et de buts : système de maintenance et/ou les systèmes de changement. Le travail social englobe une gamme d'activités incluant plusieurs formes de soins et d'aide psychologique, de travail de groupe et dans les communautés, d'analyse et de formulation de directives et de promotion des interventions politiques. Dans une perspective d'émancipation, cette définition préconise des stratégies de travail social ayant pour but d'améliorer l'espérance des personnes, leur confiance en elles, leur potentiel créatif et leurs capacités à confronter et défier les dynamiques de pouvoir oppressif ainsi que les sources structurelles d'injustice. Elles s'incorporent ainsi dans une dimension d'intervention cohérente, reliant micro-macro, individuel-politique. L'approche holistique du travail social est universelle mais dans la pratique le travail social varie d'un pays à l'autre, et parfois même en fonction de conditions historiques, culturelles, politiques ou socio-économiques.

Il en va de la responsabilité des travailleurs sociaux à travers le monde de défendre, enrichir et donner réalité aux valeurs et principes énoncés dans cette définition. Une définition du travail social n'a de sens que lorsque les travailleurs sociaux s'engagent à respecter ses valeurs et ses visions.

Annexe 2.

Référentiel de compétences du Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale (Arrêté du 17 juin 2024)

Blocs de compétences 1 : contribuer à la production de connaissances dans le champ de l'action sociale et médico-sociale

1. Réaliser des analyses contextualisées de problèmes complexes appliqués à une question sociale, un territoire, une organisation.
2. Construire un dispositif d'observation et de veille sociale.
3. Conduire des études ou des recherches.

Blocs de compétences 2 : développer de l'ingénierie de projets et des analyses prospectives

1. Conduire des analyses prospectives.
2. Développer une ingénierie de projets ou de programmes .Piloter des démarches évaluatives.

Bloc de compétences 3 : contribuer à conduire des projets de transformation sociale (transversal)

1. Évaluer et mobiliser les ressources nécessaires pour conduire un projet, pour susciter le changement, pour favoriser la transmission des savoirs professionnels.
2. Promouvoir des processus formatifs pour développer les compétences individuelles et collectives.
3. Coordonner, animer et réguler des collectifs de travail.
4. Assurer la communication et l'information pour l'efficacité des actions et la diffusion des connaissances.

Rejoignez notre communauté
de lecteurs pour discuter et partager
vos impressions sur ce livre.



Scannez le QR code pour accéder au groupe
d'échange (Linkedin).

Ce livre est disponible en ligne sur le portail Cairn :

<https://shs.cairn.info/travail-social-sauver-monde--9782494241244>

ISBN : 978-2-494241-24-4