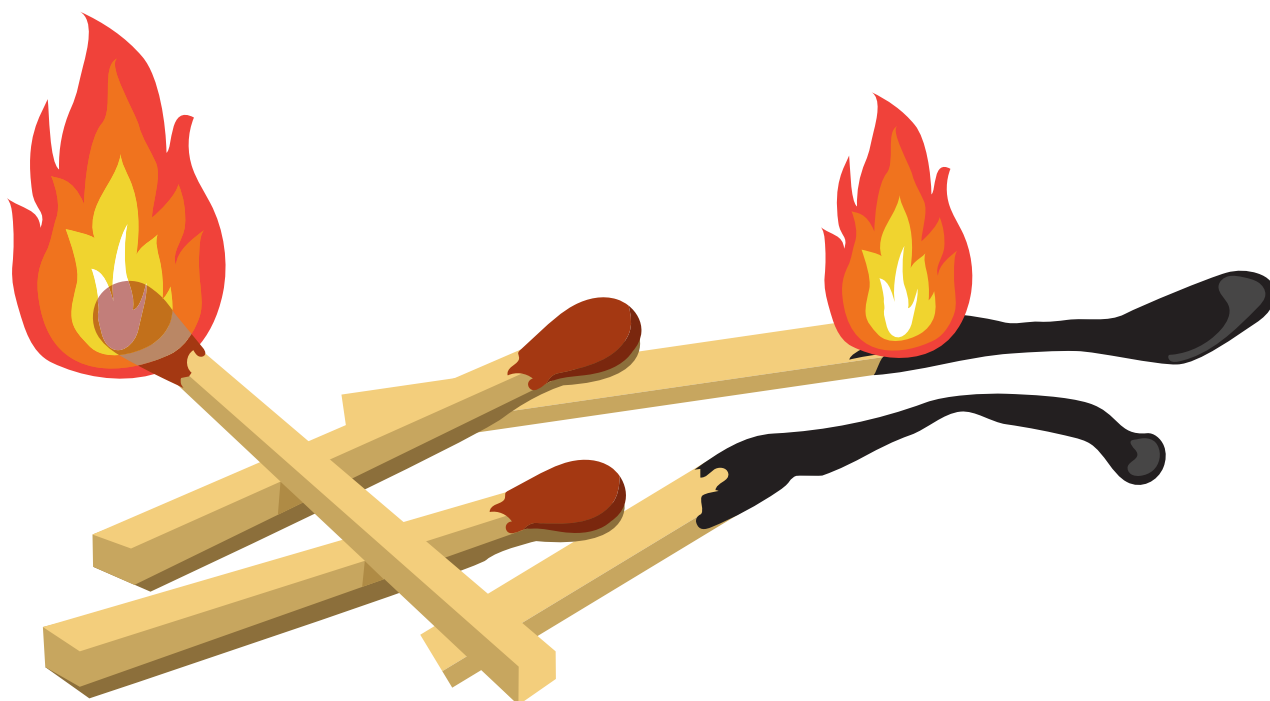


# Analyse 2023

Burn-out militant : une complicité collective



**SORALIA**

Mouvement féministe et solidaire

 **Solidaris**  
réseau

  
FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES



**D'ORTENZIO ANISSA**  
**Chargée d'études Soralia**  
anissa.dortenzio@solidaris.be

Visuel : Canva

Toutes nos publications sont téléchargeables dans leur entièreté sur notre site :  
[www.soralia.be/publications](http://www.soralia.be/publications)

Sous licence Creative Commons



Éditrice responsable : Noémie Van Erps, Place St-Jean, 1-2, 1000 Bruxelles. Tel : 02/515.04.01

**Siège social : place Saint-Jean, 1-2 - 1000 Bruxelles**  
**Numéro d'entreprise** : 0418 827 588 • **RPM** : Bruxelles • **IBAN** : BE11 8777 9810 0148 •  
**Tél** : 02 515 04 01 • [soralia@solidaris.be](mailto:soralia@solidaris.be)

## RÉSUMÉ

Derrière le burn-out militant se cachent des réalités militantes silencieuses et silencieuses. Le burn-out militant dégrade la santé des militant·e·s et les fait parfois quitter le secteur non marchand. Ce mal-être, aux causes et intensités multiples, est un cri d'alarme sur le coût physique et psychique de l'engagement (souvent au féminin) ! Comment expliquer cette situation ? Au-delà du caractère individuel du burn-out, quels sont les effets collectifs, organisationnels ou structurels qui impactent négativement le militantisme belge ? Comment se soutenir collectivement dans ces conditions ? Enquête en eaux troubles.

**Mots-clés :** Burn-out – militantisme – non-marchand – self-care – convergence des luttes – conditions de travail.

## **PLAN DE L'ANALYSE**

**Le côté obscur de la force militante : pièces à conviction**

**Qui sont les suspects ?**

Suspect n°1 : le système capitaliste

Suspect n°2 : le patriarcat

Suspect n°3 : l'État

Les associations, en garde à vue ?

Le dossier « Convergence des luttes »

**Verdict ?**

Le « Prendre soin de soi » n'est pas retenu

L'accord amiable entre les associations et les militant·es

**Bibliographie**

Au détour de ce titre « coup de poing » se cachent des réalités militantes silencieuses et silencieuses. Le burn-out militant dégrade la santé des militant·e·s et les fait parfois quitter le secteur non marchand. Ce mal-être, aux causes et intensités multiples, est un cri d'alarme<sup>1</sup> sur le coût physique et psychique de l'engagement (souvent au féminin) ! Comment expliquer cette situation ? Au-delà du caractère individuel du burn-out, quels sont les effets collectifs, organisationnels ou structurels qui impactent négativement le militantisme belge ? Enquête en eaux troubles.

## LE CÔTÉ OBSCUR DE LA FORCE MILITANTE : PIÈCES À CONVICTION<sup>2</sup>

Appelé parfois « épuisement militant », « fatigue militante », « misère de l'engagement social » ou de manière plus englobante, le « burn-out militant », celui-ci guette tant les bénévoles que les travailleuses·eurs du secteur non marchand. La référence à ce « syndrome » d'épuisement militant a été popularisée ces dernières années par les féministes<sup>3</sup>, qui ont repris le concept de burn-out au travail<sup>4</sup>.

La notion classique du burn-out est définie comme un état chronique d'épuisement professionnel dont les symptômes sont transposés à l'univers militant par 2 psychologues américaines Christina Maslach et Mary Gomes. Elles mettent en avant 3 symptômes principaux qui permettent de reconnaître un burn-out<sup>5</sup> :

- **Un épuisement physique et émotionnel :**

Les personnes sont submergées, impuissantes et sans moyen pour se ressourcer. Elles se sentent constamment « vidées, usées ».

- **Une déshumanisation des relations interpersonnelles :**

Les personnes perçoivent les autres bénévoles ou les collègues et les bénéficiaires des actions avec un certain détachement, voire un certain cynisme envers ses propres actions et celles des autres. La personne peut aussi ressentir de la colère ou/et de l'amertume. Ces réactions émotionnelles négatives s'expliquent par la perte de leur idéalisme et de leur engagement, due notamment à une surcharge de travail.

- **Une perte de sens :**

Les personnes connaissent de moins en moins un sentiment d'accomplissement. Autrement dit, elles ont l'impression de n'avoir rien accompli, d'être inefficaces. C'est un découragement partiel ou total qui peut être nourri par des objectifs inatteignables, un manque de ressources ou de soutien suffisant.

On n'est peut-être pas à l'usine<sup>6</sup>, mais l'engagement militant possède plusieurs spécificité qui lui sont propres et dont certaines d'entre elles peuvent être considérées comme des facteurs de risques au burn-out militant :

---

<sup>1</sup> EYCHENNE Alexia, « L'usure de l'engagement. Burn-out militant », *Socialter*, 2020, <https://tinyurl.com/2jbx4rrb>.

<sup>2</sup> Pas contre le militantisme, mais contre celles et ceux qui la fragilisent.

<sup>3</sup> Avec ce concept, la problématique (re)devient un sujet d'actualité. Toutefois, l'épuisement militant existait déjà sous d'autres formes dans de précédents mouvements syndicaux, ouvriers, etc.

<sup>4</sup> EYCHENNE Alexia, « L'usure de l'engagement. Burn-out militant », *op. cit.*

<sup>5</sup> À partir de MASLACH Christina et GOMES Mary, cité par COTTIN-MARX Simon, « Le burn-out militant », *Mouvement : des idées et des luttes*, n°113, 2023, <https://hal.science/hal-04057618/>.

<sup>6</sup> Clin d'œil à l'ouvrage « Te plains pas, c'est pas l'usine » de Lily Zalzett et Stella Fihn (2020).

- **Une identité sociale, militante, professionnelle et personnelle réduite, simplifiée :**

Le militantisme a des effets bénéfiques sur la construction identitaire des personnes, mais si leur engagement prend toute la place, des effets délétères peuvent apparaître. Concrètement, il peut s'agir d'être reconnue et étiquetée comme « la féministe de service », à savoir que « les gens peuvent te demander tout ce qu'ils veulent sur le sujet et quand ils veulent et que tu es obligé-e d'y répondre »<sup>7</sup>. Ou encore d'« avoir son statut de féministe qui balaie son statut de salariée, car la cause passe avant tout »<sup>8</sup> sont des exemples où la facette militante prend le pas sur les autres facettes d'une identité bien plus complexe. Bien que valorisante dans certaines situations, cette étiquette appelle à une charge mentale supplémentaire, hors des frontières du bénévolat ou du salariat et rend plus difficile le droit au repos et à une « coupure saine » avec le terrain militant parfois difficile à vivre (accompagner quotidiennement des personnes en grande précarité, victimes de violences, etc.). Finalement, une perception unidimensionnelle de l'identité par la personne elle-même et son entourage (professionnel, amical, familial, etc.) peut amener à vouloir faire un pas de côté pour se retrouver : « Heureusement, renaissance il y a eu, et la joie de me retrouver, humaine multidimensionnelle, évidemment féministe, mais aussi intéressée par une multitude de sujets et d'objets culturels », en témoigne Marilyse Hamelin, journaliste et militante féministe<sup>9</sup>.

- **Le syndrome vicariant :**

Le syndrome vicariant est un traumatisme qui survient chez les personnes (salarié-e-s comme bénévoles) dont la mission, chaque jour, est de recueillir, accompagner ou soulager des individus en souffrance (victimes de violences, situation de grande précarité, etc.). Cette situation concerne généralement des structures sociales, éducatives ou médico-sociales (qui ne sont pas uniquement du ressort du secteur non marchand). En bref, le syndrome vicariant apparaît lorsque les souffrances des publics bénéficiaires viennent modifier l'état psychologique, émotionnel, et comportemental de l'aidant-e<sup>10</sup>.

- **Les discriminations vécues par les militant-es :**

En prenant l'exemple du militantisme féministe, des femmes peuvent décider de s'investir dans ces mouvements car elles ont vécu ou vivent des violences, des discriminations qu'elles essaient d'éradiquer au travers d'une démarche militante. « Et plus les femmes s'investissent dans le féminisme, plus elles découvrent des choses qui leur sont vraiment arrivées ou qui sont arrivées à leurs sœurs, à leurs amies, à leurs mères... Les injustices qu'elles combattent peuvent aussi survenir dans la période où elles militent, les obligeant parfois à se retirer d'une action pour s'occuper de problèmes personnels qui mobilisent toute leur énergie »,<sup>11</sup> explique la journaliste féministe Camille Wernaers.

En finalité, le burn-out militant peut aboutir à trois situations pour les personnes concernées<sup>12</sup> : réduire son militantisme (être moins présent-e), rester, mais se détacher de son travail militant (faire le strict minimum) ou quitter (arrêter le projet bénévole ou quitter son job dans le secteur associatif). Bien que le burn-out militant soit une réalité individuelle, il est aussi éminemment collectif. « Pour les spécialistes, le burn-out des militant-e-s et des

---

<sup>7</sup> WERNAERS Camille, « Burn-out militant: changer le monde, oui, mais sans s'oublier ! Comment tenir sur la longueur ? », *Axelle Magazine*, n°214, 2018, <https://tinyurl.com/4476z9a8>.

<sup>8</sup> Propos repris de l'article DECAMPS Thomas et ASSIBAT Elise, « Burn out militant: quand l'engagement nuit à la santé », *Welcome to the Jungle*, 2021, <https://tinyurl.com/4sa6nhjc>.

<sup>9</sup> HAMELIN Marilyse, « Grandeur et misère de l'engagement social », *Centrale des syndicats du Québec*, n.d., <https://tinyurl.com/y33h27yu>.

<sup>10</sup> SABAS Anne-Catherine, « Relation d'aide et souffrance au travail. Quand la souffrance est contagieuse : le syndrome vicariant », *Analyses des Pratiques Professionnelles- Portail*, 2018, <https://tinyurl.com/5bwddaau>.

<sup>11</sup> WERNAERS Camille, « Burn-out militant... », *op. cit.*

<sup>12</sup> COX Laurence, « How do we keep going? Activist burnout and personal sustainability in social movements », *National University of Ireland Maynooth*, 2011, <https://tinyurl.com/jmj7ruya>.

bénévoles est l'un des obstacles majeurs à la pérennité des mouvements de justice sociale. À long terme, il peut même empêcher le changement social » explique Amnesty International<sup>13</sup>.

## QUI SONT LES SUSPECTS ?

### Suspect n°1 : le système capitaliste

Hyper-concurrence, productivité, rapidité, ultralibéralisme, compétition et perte de sens sont reconnu-e-s comme faisant partie du système capitaliste actuel dans lequel nous vivons tou-te-s. Pourtant, ces caractéristiques semblent impensées ou ignorées dans le secteur associatif comme si ce secteur était épargné par les ramifications capitalistes<sup>14</sup>. La bave du crapaud n'atteint-elle pas la blanche colombe ? Certes, le secteur non marchand est porté par des idéaux, des valeurs communes (la solidarité) et des mythes communs tels que le « don de soi »<sup>15</sup>. Toutefois, ce même secteur est aussi géré par des logiques ultra-libérales favorisant la concurrence entre associations, et des résultats peu satisfaisants sur le long terme, avec beaucoup de compromis<sup>16</sup>. Par exemple, Christina Maslach et Mary Gomes prennent l'exemple d'une militante qui approuve une avancée législative qu'elle juge pourtant insuffisante, mais qu'elle est obligée de soutenir par stratégie, l'amenant à un conflit de valeur qui risque d'éroder son engagement<sup>17</sup>.

De plus, le secteur associatif est de plus en plus considéré comme un secteur de services « avec pour résultat de collectivement planter des pailles dans la personne militante, souvent pigiste<sup>18</sup> et précaire, afin d'en aspirer tout le jus. Or, il importe de comprendre que les militant-e-s donnent de leur temps pour entrer en dialogue avec leur société et ne sont pas là pour fournir un simple « service » aux organisations »<sup>19</sup>. Cette vision capitaliste et de service (rapide comme aux fast foods) ainsi que cette manière de « consommer » les associations peuvent mettre à mal durablement le fonctionnement démocratique. En effet, les associations constituent une large part de la société civile et elles sont censées être la connexion entre différents publics et le monde politique, qui ne se rencontreraient pas dans d'autres lieux – ou plus difficilement.

### Suspect n°2 : le patriarcat

En collaboration étroite avec le capitalisme, le patriarcat n'est jamais très loin. Ce n'est pas anodin que le secteur associatif et militant comprenne une majorité de femmes en son sein. Encore aujourd'hui, « prendre soin » de la famille, des autres, de la nature, etc. sont des tâches qui reviennent encore trop souvent aux femmes, car les stéréotypes de genre ont la peau dure. Pourtant, les femmes sont souvent plus diplômées que les hommes, mais elles se retrouvent plus souvent à travailler dans des secteurs dévalorisés socialement et financièrement. De plus, les militantes ont un niveau de culpabilité plus élevé que les hommes, car elles ont l'impression de ne jamais en faire assez... Jusqu'à l'épuisement. C'est d'autant plus le cas

---

<sup>13</sup> AMNESTY INTERNATIONAL, « Sauver le monde sans s'effondrer », *Fanzine*, 2020, <https://tinyurl.com/4eyxr5wt>.

<sup>14</sup> BOTTACIN Steve, « Hyperconcurrence entre amis. Loi du réseau et loi du marché en milieu associatif », *Analyse Barricade*, 2017, <https://tinyurl.com/vhra3tdz>.

<sup>15</sup> COTTIN-MARX Simon, « Le burn-out militant »... *op. cit.*

<sup>16</sup> BOTTACIN Steve, « Hyperconcurrence entre amis... », *op. cit.*

<sup>17</sup> À partir de MASLACH Christina et GOMES Mary, cité par COTTIN-MARX Simon, « Le burn-out militant »... *op. cit.*

<sup>18</sup> En Belgique, il ne s'agit pas d'un statut de pigiste, mais de contrats précaires en général (temps-partiels, contrats de remplacements, etc.).

<sup>19</sup> HAMELIN Marilyse, « Grandeur et misère de l'engagement social », *op. cit.*

dans un secteur où la perspective des résultats est souvent lointaine. Dans l'ouvrage, « Te plains pas, c'est pas l'usine », Lily Zalzett et Stella Fihn affirment : « ton dévouement, on le crée, on le recherche, mais on te le reproche aussi, et particulièrement si tu es une femme »<sup>20</sup>.

### Suspect n°3 : l'État

En 2023, deux cartes blanches, rédigées par des associations féministes, socio-culturelles et de promotion de la santé, dénonçaient les conditions de travail et la souffrance des travailleuses·eurs du secteur non marchand<sup>21</sup>. En cause ? L'alourdissement conséquent des démarches administratives, de type marchés publics, appels d'offres et innombrables réponses à des appels à projets afin de garantir leur survie tout en devant défendre régulièrement leur secteur pour ne pas être mis à l'arrêt. Les travailleuses·eurs se retrouvent à bosser deux fois plus, sans augmentation pour autant de leur salaire, et sans garantie d'avoir suffisamment de fonds pour aider leurs bénéficiaires, ce qui reste leur mission première. Cette manière de fonctionner nivelle les salaires vers le bas et précarise le secteur tout en augmentant la charge de travail, sans possibilité d'engager du personnel supplémentaire. Il y a aussi une véritable fatigue et perte de sens face aux dossiers administratifs souvent longs et fastidieux qui accaparent du « temps de terrain », du temps pour accompagner les bénéficiaires, et éloigne donc les structures de leur ADN. Cette concurrence pour des miettes de pain peut amener certaines associations à prétendre mobiliser des compétences et un réseau qu'elles n'ont pas forcément<sup>22</sup> (au mieux qu'elles vont prendre le temps de construire pour l'appel sans savoir si cela va porter ses fruits) pour réussir à survivre. L'énergie mise dans les demandes de financements ne vaut pas toujours les subsides reçus pour les structures. Et lorsque la demande est acceptée, le subside n'est réellement reçu que plusieurs mois plus tard - parfois trop tard pour les associations qui sont alors endettées. Cela force certaines structures à réduire certaines de leurs activités proposées malgré une demande de plus en plus soutenue des publics. Bien que les liens entre le secteur non marchand et l'État sont ambigus (historiquement)<sup>23</sup>, les travailleuses·eurs ont de plus en plus l'impression de remplacer les services publics, mais sans pour autant avoir le statut et le salaire d'un·e fonctionnaire... Le risque de perte de sens et de démotivation est ici très grand. Les obstacles organisationnels et financiers sont (trop) nombreux, ainsi qu'en témoigne la situation de l'Université des Femmes ces derniers mois<sup>24</sup>.

### Les associations, en garde à vue ?

Le burn-out militant est une réalité individuelle (l'épuisement touchant concrètement des individus) causé par des problèmes systémiques. N'y a-t-il pas d'autres acteurs intermédiaires entre les grands macro-systèmes et les individus ? Après tout, parler du burn-out militant, c'est aussi mettre à nu sa propre réalité de travail – la sienne et celle de ses collègues, de ses partenaires. Petite ou grande structure associative, les constats semblent les mêmes au niveau des conditions de travail<sup>25</sup>. Les associations du secteur non marchand n'ont-elles pas un rôle à jouer elles-mêmes également ?

---

<sup>20</sup> GHALIM Aurélie, « Quand l'associatif exploite pour la bonne cause », *Agir Par la Culture Magazine*, #69, automne 2022.

<sup>21</sup> Toutes deux publiées sur les Grenades-RTBF : en mars, la carte blanche « La broyeuse administrative nous précarise et nous rend malade ! », <https://tinyurl.com/bdzdn3zp> ; en septembre, la carte blanche « L'associatif et le non marchand : des secteurs malades à cause de ressources insuffisantes », <https://tinyurl.com/mw678m5a>.

<sup>22</sup> GHALIM Aurélie, « Quand l'associatif exploite pour la bonne cause », *op. cit.*

<sup>23</sup> BLAISE Pierre, « Les associations sans but lucratif », *Dossiers du CRISP*, 2004/2 (N° 62), <https://tinyurl.com/mupmma4r>, p. 9-78.

<sup>24</sup> Université des Femmes, « Dissolution/liquidation de l'ASBL Université des Femmes », *communiqué de presse*, 13 octobre 2023, <https://tinyurl.com/53t9u6xa>

<sup>25</sup> ZALZETT Lily et FIHN Stella, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, niet ! éditions, 2020.



Selon le sociologue Simon Cottin-Marx, les causes du burn-out sont organisationnelles. Il existe 6 facteurs de risques du burn-out qui sont alimentés par la manière dont les associations organisent leur travail militant<sup>26</sup> :

- **Surcharge de travail et pression temporelle**

Il existe un décalage entre les exigences du travail et la capacité des militant·e·s à répondre à ces exigences. Il y a trop à faire, mais pas assez de temps ni de ressources pour y arriver.

- **Faible contrôle de son travail**

Il y a un manque d'autonomie des personnes lorsque celles-ci dépendent beaucoup des hiérarchies et des collègues. Cette situation entraîne généralement un ralentissement excessif voire de l'inefficacité et une capacité réduite à contrôler son propre travail, ce qui peut générer de la frustration.

- **Récompenses insuffisantes**

L'estime de soi est souvent corrélée à la reconnaissance de ce qui est accompli. Or, dans les luttes militantes, les victoires sont rares.

- **Perte du sentiment d'appartenance et soutien social**

Ce facteur de risque englobe les interactions sociales au sein des organisations : un manque de soutien, des collaborations insatisfaisantes, voire hostiles, avec les autres personnes, un manque de prise en charge des conflits, etc.

- **Manque d'équité**

Le manque d'équité apparaît lorsqu'il y a un manque de cohérence entre les valeurs et la pratique réelle de l'organisation militante.

- **Conflit de valeurs**

Le dernier facteur de burn-out est l'écart entre ce que les militant·e·s souhaitent faire et ce qu'elles-ils font réellement sur le terrain. Les personnes se retrouvent face à un conflit de valeur qui peut éroder leur engagement.

À cela s'ajoutent des réalités associatives qui sont traversées par une perspective presque « schizophrénique ». Il s'agit de devoir travailler simultanément entre deux temporalités et deux « éthiques » distinctes qui pourraient amener des militant·e·s à une insatisfaction durable. Avec les mêmes ressources humaines et financières, le secteur doit pouvoir travailler et penser ses projets à la fois sur du long-terme (réaliser l'objectif final, l'idéal-type, dans un monde où règne davantage d'égalité) et à la fois sur du court-terme, voire réagir dans l'immédiat (répondre à des demandes limitées par un contexte général inégalitaire). Plus concrètement, cela veut dire passer par des étapes intermédiaires moyennement ou pas du tout satisfaisantes selon les militant·e·s. À titre d'exemple, pour réduire considérablement les inégalités de genre au travail, il serait obligatoire que les hommes et les femmes aient la même durée de congé de paternité/maternité (l'objectif « final »). Or, les militant·e·s doivent prendre leur mal en patience en acceptant de participer à des discussions sur un allongement de quelques jours du congé de paternité non obligatoire en Belgique (temporalité immédiate)...

---

<sup>26</sup> De manière plus synthétique, le paragraphe suivant reprend la théorie de COTTIN-MARX Simon, « Le burn-out militant », *op. cit.*

Ensuite, les personnes employées par des ASBL, doivent tout particulièrement jongler avec une éthique du travail (c'est-à-dire avec les effets bénéfiques et les risques d'un travail rémunéré) et une éthique militante (c'est-à-dire avec les effets bénéfiques et les risques de la militance). Ces dernières doivent s'engager dans deux formes de travail pensées conjointement. Or, ces deux éthiques peuvent, selon les moments et situations, se rejoindre (l'envie d'être efficace et utile), s'opposer (des logiques managériales d'entreprise contre des logiques de solidarité militante), ou s'exacerber l'une l'autre dans leurs effets bénéfiques (assurance si un accident survient) comme dans leurs effets délétères. Pour détailler ce dernier point, on peut reprendre le facteur de risque « du faible contrôle de son travail » cité précédemment. On remarque que les deux éthiques ont tendance à exacerber le problème. En effet, l'éthique du travail favorise la gestion hiérarchique (souvent par plusieurs managers) et l'éthique militante en appelle à la validation du groupe (la majorité doit être d'accord sur le projet réalisé). Cette situation a pour conséquence de diminuer l'autonomie et la prise de décision des employé·e·s sur les projets qu'elles-ils mènent, ce qui, dans certaines situations, peut amener à un « tunnel de contrôle » et à un sentiment d'inefficacité prolongé.

Bien que le burn-out militant ne soit pas uniquement alimenté par les associations elles-mêmes (voir les autres « suspects » cités ci-avant), ces dernières semblent tout de même avoir une part de responsabilité non négligeable dans le phénomène. Dans le livre « Te plains pas, t'es pas à l'usine », les autrices expliquent que dans les organisations du secteur non marchand, il existe « un flou artistique qui produit structurellement une exploitation et qui l'invisibilise, augmentant la souffrance. On se retrouve embrigadée dans cette dynamique, à sur-travailler et ce, sans même arriver à le formuler »<sup>27</sup>.

### **Le dossier « convergence des luttes »**

Quels liens peut-on faire entre une volonté de convergence des luttes (à savoir une solidarité politique entre des mouvements féministes, anti-racistes, LGBTQIA+, syndicaux, etc.), et le burn-out militant ? Une brève revue de la littérature ne donne pas de réponses établies. Au niveau individuel, l'accumulation de discriminations peut être un facteur de risques du burn-out militant. En prenant des lunettes intersectionnelles, des militant·e·s queers ou/et d'origine ou/et d'âge différent ou ayant un handicap peuvent être susceptibles de surmenage ou d'épuisement militant, car ces personnes peuvent avoir l'impression qu'il n'existe que peu de lieux sans oppression pour elles<sup>28</sup>. De plus, être sur plusieurs combats militants simultanément peut amener plus rapidement à une fatigue militante importante. Par exemple, comment gérer son éco-anxiété et des discriminations vécues au quotidien ? Comment permettre à chacun·e d'évoluer vers une lutte commune dans un climat bienveillant quand les conditions de travail sont épuisantes ? À quel point la concurrence entre associations peut-elle ralentir la convergence des luttes ?

---

<sup>27</sup> ZALZETT Lily et FIHN Stella, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, op. cit.

<sup>28</sup> AMNESTY INTERNATIONAL, « Sauver le monde sans s'effondrer », op. cit.

## VERDICT ?

Comment changer la situation actuelle ? À l'image des cartes blanches, il est nécessaire de continuer à alerter l'État et ses administrations à propos des conditions de travail du secteur (état, pistes d'améliorations, bonnes pratiques à perpétuer, etc.). Néanmoins, est-ce suffisant ? Sans nier aucunement la responsabilité des systèmes en place, quelles solutions sont dans les mains des associations ? Comment les organisations du non marchand peuvent-elles préserver ses militant·e·s en attendant « un mieux » ?

### Le « Prendre soin de soi » n'est pas retenu

Dans un contexte de luttes parfois violent et surtout très long (pour obtenir des résultats, place aux marathons, pas aux sprints), entretenir sa « flamme militante » pour qu'elle ne devienne braise, n'est pas toujours évident. Le militantisme, quel·le que soit sa forme ou son objectif, puise concrètement dans les ressources mentales et physiques des militant·e·s. Pour ne pas finir « consumée », Audre Lorde, autrice américaine et militante féministe anti-raciste affirmait que prendre soin de soi (se reposer, ralentir, limiter son exposition à l'actualité, se recentrer, etc.) était déjà un acte de rébellion, un acte militant en soi. Pas toujours, mais très souvent, les personnes qui luttent contre des discriminations dans notre société sont généralement aussi victimes de ce qu'elles·ils dénoncent. Entre une société inégalitaire et un militantisme épuisant, prendre soin de soi paraît donc nécessaire et politique.

Néanmoins, selon le sociologue Simon Cottin-Marx, les travailleuses·eurs et les bénévoles militant·e·s ont des difficultés à prendre soin d'elles·eux-mêmes car il existerait un pacte implicite du « désintéressement » dans le milieu non marchand<sup>29</sup>. Les militant·e·s font ce qu'elles·ils font pour la bonne cause et sont davantage dans le don de soi, voire le sacrifice de soi, pour (encore) la bonne cause, pour les autres, pour faire avancer les choses. Concrètement, cela signifie de ne pas compter ses heures, de faire toujours plus, de répondre à toutes les demandes, d'être présent·e un maximum, etc. Sans en tirer des conclusions systématiques, l'équilibre entre le bien-être personnel et le bien-être collectif (du groupe, du mouvement, de l'association), semble souvent malmené au profit de ce dernier.

De plus, cette conception du « prendre soin de soi » a été largement reprise et réappropriée par le nouvel esprit du capitalisme<sup>30</sup>. En effet, le capitalisme, pour subsister doit se renouveler. Selon Luc Boltanski et Eve Chiapello, le système capitaliste détourne et se réapproprie les critiques et les luttes qu'on lui adresse. Dans cette perspective, prendre soin de soi - qui signifiait initialement ralentir, reprendre des forces, profiter de la nature, de ses proches, décrocher et prendre le temps de faire (de tricoter, de cuisiner) et de réfléchir - se transforme en commerces, en produits à acheter et à consommer. Ainsi, sous les étiquettes du bien-être et du développement personnel, on retrouve des livres pour améliorer sa productivité ou sa concentration, des massages pour diminuer les tensions corporelles dues au surmenage, des routines beauté avec une panoplie de produits pour diminuer les effets du stress sur la peau, etc<sup>31</sup>. Prendre soin de soi devient plus un échange commercial qu'un acte de rébellion.

Enfin, sans nier l'intérêt du concept initial du « self-care militant », celui-ci reste limité par l'aspect individuel qu'il met en avant. Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment, le

---

<sup>29</sup> COTTIN-MARX Simon, « Le burn-out militant », *op. cit.*

<sup>30</sup> ZALZETT Lily et FIHN Stella, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, *op. cit.*

<sup>31</sup> Voir aussi COTTIN Charlie, « Tu peux choisir le bonheur » : euh, vraiment ? Critiquer le champ du développement personnel en féministe », *Étude Soralia*, 2023, <https://tinyurl.com/mux4xutt>

burn-out militant est créé et entretenu par des effets structurels et organisationnels. Dès lors, ne devrions-nous pas y répondre par un « prendre soin collectif » ? Comment nous soutenir collectivement ? Comment la sororité<sup>32</sup> (ou l'adelphité) peut-elle être un rempart contre l'épuisement militant ?

## L'accord à l'amiable entre les associations et les militant·e·s

Des solutions organisationnelles existent. Les structures non marchandes peuvent mettre en place des actions collectives pour privilégier le bien-être des travailleuses·eurs et des bénévoles en leur assurant un cadre bienveillant<sup>33</sup>. Et si nous pensions le bien-être comme un « bien collectif » ? Et si c'était le moyen de reprendre des mains du capitalisme « le prendre soin », par une appropriation collective et politique, pour faire front ensemble aux réalités militantes qu'on sont les nôtres ? Voici quelques pistes d'actions les plus souvent mises en avant dans différents travaux :

- **Pour se sentir écouté·e, ouvrir des espaces de paroles aux militant·e·s**

Comme le souligne Renaud Lebarbier, psychothérapeute et clinicien du travail, « Il est important de se poser la question de la manière dont on s'engage personnellement, mais aussi collectivement pour éviter d'arriver jusqu'à ce trouble. {Y réfléchir} non pas de manière isolée mais avec un collectif soudé qui discute ensemble et échange sur les problématiques que l'engagement implique. »<sup>34</sup>. En effet, « oser nommer un malaise (et s'emparer des questions qu'il pose) est un premier acte indispensable si l'on souhaite reprendre la main sur ses choix, ses orientations et ses priorités, à la fois comme structure collective et comme individu au service d'un idéal » explique Steve Bottacin<sup>35</sup>. Autrement dit, ouvrir des espaces de paroles aux militant·e·s permet de prendre du temps, de prendre du recul sur les réalités militantes, de recréer du sens, de proposer des solutions tout en favorisant un cadre bienveillant et un sentiment d'appartenance, nécessaires pour faire mouvement. Être entendu·e·s, écouté·e·s, compris·e·s peut renforcer le sentiment d'*empowerment* (ou d'empouvoirement). Agir en fonction des témoignages peut redonner du sens aux pratiques militantes, voire un nouvel élan pour la structure.

- **Pour moins se sentir isolé·e, créer des réseaux de soutien mutuel**

Dans la même perspective que l'ouverture des espaces de paroles, il est nécessaire de construire des réseaux de soutien mutuel c'est-à-dire des espaces rassurants pour les membres où les personnes s'encouragent, se font du bien mutuellement, se reconforment, etc<sup>36</sup>. Il s'agit de lieux peut-être plus informels, mais tout aussi indispensables que les espaces de paroles. Il serait illusoire de penser que l'intérêt des personnes à devenir et à rester militant·e se limite à une volonté de faire front commun face à des inégalités. Les individus qui cherchent à travailler ou faire du bénévolat dans les associations le font aussi pour y trouver un sentiment d'appartenance, pour y partager des vécus communs, pour y trouver – pas seulement du sens, mais aussi - de la joie, de l'épanouissement dans ce qu'elles·ils font.

---

<sup>32</sup> Pour la définition de la sororité, voir : VIERENDEEL Florence, « La sororité, une forme de solidarité politique entre toutes les femmes pour faire sens dans un monde patriarcal », *Analyse Soralia 2022*, <https://tinyurl.com/yhx4hyb2>

<sup>33</sup> Sans les sur-responsabiliser des problèmes systémiques existants sur lesquels les militant·e·s n'ont qu'une marge de manœuvre restreinte.

<sup>34</sup> DECAMPS Thomas et ASSIBAT Elise, « Burn out militant... », *op. cit.*

<sup>35</sup> BOTTACIN Steve, « Hyperconcurrence entre amis... », *op. cit.*

<sup>36</sup> AMNESTY INTERNATIONAL, « Sauver le monde sans s'effondrer », *op. cit.*

Ces réseaux sont d'autant plus importants qu'ils peuvent diminuer le sentiment de solitude exacerbé par les discriminations vécues au quotidien et la lenteur des évolutions sociétales.

- **Pour améliorer les conditions de travail, développer ensemble des fonctionnements durables et résilients.**

Comme le souligne l'ASBL Barricade, « Cela suppose d'affronter, pour commencer, cette vérité trop souvent passée sous silence : célébré comme un espace d'autonomie, de liberté et de coopération, le meilleur des réseaux peut devenir, si l'on n'y prend pas garde, le plus redoutable des marchés »<sup>37</sup>. Perdus dans des processus divers à l'interne et à l'externe, des engrenages malsains arrivent plus vite qu'on ne les débusque. Dans ce sens, il est primordial que les associations évaluent régulièrement leurs modes de fonctionnements, les rectifient si besoin en favorisant une démarche de co-création des manières de militer et de travailler. En effet, selon Lily Zalzett et Stella Fihn, autrices du livre « Te plains pas, c'est pas l'usine », c'est aux salarié·e·s de définir les modes de travail les plus conformes aux luttes qu'elles·ils portent tous les jours, et non une formation externe ou un livre de développement qui ne s'adaptent pas à leurs réalités militantes<sup>38</sup>.

- **Pour éviter le surmenage, établir un rapport au temps différent**

Il s'agit sans doute ici d'une des démarches les plus difficiles à mettre en place pour le secteur non marchand qui se voit souvent contraindre par des temporalités qui ne lui sont pas propres. Les associations sont effectivement souvent impactées par l'agenda politique, par les actualités, par l'intérêt médiatique, par les deadlines des appels à projets, etc. Le non-marchand, comme d'autres secteurs, tente de suivre le rythme de notre société « hyperconnectée » où les citoyen·ne·s sont surexposé·e·s à un flux permanent d'informations, savamment orchestré par des stratégies numériques soutenues. Ces nouvelles stratégies numériques permettent la coexistence de plusieurs formes de militances, la survie des mouvements durant des périodes complexes, comme la pandémie de Covid-19, et plus individuellement, de valoriser son travail militant. Par contre, la stratégie d'un omniprésence omnisciente (à savoir « être partout, tout le temps, et être au courant de tout ») permet plus difficilement de mettre un pas de côté pour réfléchir au chemin parcouru et aux objectifs futurs. En d'autres termes, pour éviter le surmenage, il s'agirait de passer progressivement d'un processus illusoire de « l'action-réaction » à un processus de « l'action-réflexion-réaction ».

Pour ralentir la cadence, Steve Bottacin propose concrètement de « répondre aux sollicitations du réseau en (s')imposant un délai minimum (une heure, un jour ou plusieurs), le temps de respirer et de réfléchir; refuser tout partenariat sans rencontre préalable « en chair et en os »; développer des activités qui ne font pas appel aux technologies de l'information et de la communication (conférences sans écran ni Power Point, marches en extérieur ...);... »<sup>39</sup>. Les pistes proposées ont le mérite de visibiliser concrètement et de (re)mettre en question les normes des modes de fonctionnements actuels. L'auteur fait apparaître plus explicitement le lien entre des actions quotidiennes souvent impensées et le surmenage ou la perte de sens.

---

<sup>37</sup> BOTTACIN Steve, « Hyperconcurrency entre amis... », *op. cit.*

<sup>38</sup> ZALZETT Lily et FIHN Stella, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, *op. cit.*

<sup>39</sup> BOTTACIN Steve, « Hyperconcurrency entre amis... », *op. cit.*

- **Pour plus de solidarité, se réserver aussi des moments de joie et de partage**<sup>40</sup>

À l'image des réseaux de soutien mutuels, les militant·e·s attendent aussi des mouvements militants des lieux et des temps plus positifs où toutes se retrouver. Autrement dit, partager et se réjouir de certains combats gagnés, se féliciter de certains projets aboutis ou des personnes aidées par « son » propre mouvement ou celui des autres. Durant des manifestations dans l'espace public, on voit se regrouper plusieurs mouvements pour faire entendre leurs voix, pour lutter et exprimer leurs désaccords face à un projet de loi par exemple. Ces manifestations portent en elles une critique de la société en luttant contre des projets qui peuvent mettre à mal plusieurs pans de la population. Où sont ces mêmes manifestations lorsqu'il y a un succès à fêter ? Pourquoi les moments de joie ne sont-ils pas équivalents à ces moments de pression ? Le football arrive pourtant à mobiliser de nombreuses personnes durant le match (moment de pression) et à la fin de celui-ci (cris de joie, voitures qui klaxonnent, etc.). Où sommes-nous quand le match militant est fini ?

Finalement, il existe de nombreuses recommandations que les structures associatives peuvent adapter à leurs milieux. Il ne s'agit pas d'appliquer une « recette miracle » à la lettre pour faire disparaître à coup sûr des burn-outs, - d'autant plus lorsque la responsabilité est partagée par plusieurs organisations et systèmes mis en place - . L'enjeu principal de ces recommandations se trouve ailleurs. Il s'agit de rappeler qu'il est encore possible de se (ré)inventer en collectif pour éviter l'épuisement, pour (re)gagner du sens, pour faire face ensemble – et non plus de manière isolée - aux conditions de travail précaires instaurées dans le secteur non-marchand. Un secteur sans qui la démocratie serait amoindrie. Affaire à suivre...

---

<sup>40</sup> WERNAERS Camille, « Burn-out militant... », *op. cit.*

## BIBLIOGRAPHIE

AMNESTY INTERNATIONAL, « Sauver le monde sans s'effondrer », *Fanzine*, 2020, <https://tinyurl.com/4eyxr5wt>.

BOTTACIN Steve, « Hyperconcurrence entre amis. Loi du réseau et loi du marché en milieu associatif », *Analyse Barricade*, 2017, <https://tinyurl.com/vhra3tdz>.

COTTIN-MARX Simon, « Le burn-out militant », *Mouvement : des idées et des luttes*, n°113, 2023, <https://hal.science/hal-04057618/>.

COX Laurence, « How do we keep going? Activist burnout and personal sustainability in social movements », *National university of Ireland Maynooth*, 2011, <https://tinyurl.com/jmj7ruya>.

DECAMPS Thomas et ASSIBAT Elise, « Burn out militant: quand l'engagement nuit à la santé », *Welcome to the Jungle*, 2021, <https://tinyurl.com/4sa6nhjc>.

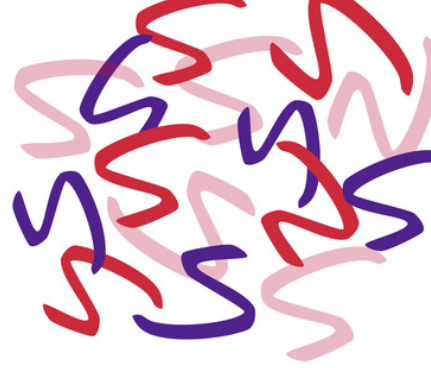
EYCHENNE Alexia, « L'usure de l'engagement. Burn-out militant », *Socialter*, 2020, <https://tinyurl.com/2jbx4rrb>.

GHALIM Aurélie, « Quand l'associatif exploite pour la bonne cause (entretien) », *Agir Par la Culture Magazine*, #69, automne 2022.

HAMELIN Marilyse, « Grandeur et misère de l'engagement social », *Centrale des syndicats du Québec*, n.d., <https://tinyurl.com/y33h27yu>.

WернаERS Camille, « Burn-out militant: changer le monde, oui, mais sans s'oublier ! Comment tenir sur la longueur ? », *Axelle Magazine*, n°214, 2018, <https://tinyurl.com/4476z9a8>.

ZALZETT Lily et FIHN Stella, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, niet ! éditions, 2020.



## Qui sommes-nous ?

**Soralia est un mouvement mutualiste féministe d'éducation permanente.**

Un mouvement riche de plus de 100 ans d'existence, présent partout en Belgique francophone et mobilisant chaque année des milliers de personnes.

Au quotidien, nous militons et menons des actions pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes. Nous défendons des valeurs et des principes fondamentaux tel-le-s que le féminisme, l'égalité, la solidarité, le progressisme, l'inclusivité et la laïcité.

**Pour contacter notre service études :**

Fanny Colard - fanny.colard@solidaris.be - 02/515 06 26

Toutes nos publications sont téléchargeables dans leur entièreté sur notre site.

