

## DE L'EMPOWERMENT ANGLO-SAXON AU DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR EUROPÉEN

Brigitte Portal

Champ social | « [Le sociographe](#) »

2016/3 N° 55 | pages 83 à 97

ISSN 1297-6628

ISBN 9782918621300

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2016-3-page-83.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Brigitte Portal, « De l'empowerment anglo-saxon au développement du pouvoir  
d'agir européen », *Le sociographe* 2016/3 (N° 55), p. 83-97.  
DOI 10.3917/graph.055.0083  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Champ social.

© Champ social. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Brigitte Portal

## De l'*empowerment* anglo-saxon au développement du pouvoir d'agir européen

**L'***empowerment* est une notion qui revient à la mode après une période d'oubli. Les démarches qu'elle recouvre dans le champ social actuel semblent apparaître comme des alternatives crédibles en temps de crise pour des intervenants en manque de repères et d'outils concrets au service de leurs pratiques.

« Quel chemin dois je prendre ? »

« Cela dépend de l'endroit où vous voulez aller »

Lewis Carroll, *Les aventures d'Alice au pays des merveilles*

Nous vivons une période de changements profonds générateurs de malaise dans le travail social, principalement ressenti au niveau des intervenants de première ligne, c'est-à-dire ceux qui ont à composer avec la souffrance des personnes dans leur quotidien. Une situation qui impacte fortement la relation aux personnes qu'ils accompagnent et qui peuvent être amenées à exprimer qu'elles ne se sentent pas aidées. Les professionnels subissent les prescriptions de l'institution et à leur tour ils imposent des obligations aux personnes.

Les mots sont parlants : activation individuelle, responsabilisation, contractualisation, catégorisation, prescription, normalisation, standardisation... C'est un retour en force de l'autorité et de l'obligation qui est à l'œuvre, du contrôle et de la sanction que l'on peut résumer dans leur visée par la formule « faire plus avec moins ».

Et ce vocabulaire vient donner une couleur bien particulière à la notion d'*empowerment* quand celle-ci est utilisée dans un tel contexte. Vue dans une acception libérale et individualiste, elle renvoie chacun à lui-même et à ce qu'il devrait faire pour mieux s'adapter au système. Par exemple, dans des institutions où les managers prônent la nécessité pour les intervenants de se prendre en main, d'être autonomes, performants. Et c'est également sous couvert d'*empowerment* que ces mêmes intervenants visent la participation des personnes, à les rendre acteurs, à faire en sorte qu'elles deviennent autonomes. Il serait plus juste de parler d'un devoir d'agir caractérisé par un recadrage des personnes et une centration sur le renforcement et la survalorisation de leurs capacités que d'un pouvoir d'agir effectif favorisant les choix de celles-ci. Ainsi, l'*empowerment* peut être perçu comme une arme de domination (Ehrenberg, 2010). L'aide est alors un processus centré sur la capacité d'agir individuelle en occultant les causes structurelles à l'origine des problèmes. Elle consiste à faire porter l'entière responsabilité du changement aux personnes et à les contraindre à agir par rapport à ce qui a été déterminé comme prioritaire pour elles, à leur place. Faire leur bonheur malgré elles. Cependant, une autre conception de l'*empowerment* peut être envisagée. Celle-ci marque sans doute la fin d'une certaine conception des pratiques sociales et de leur finalité qui pourrait permettre de refonder le rapport des professionnels aux institutions qui les emploient (dans le sens de faire mieux avec autant), mais aussi leur relation aux publics qu'ils côtoient (en devenant personnes ressources ou facilitateurs).

## **De plus en plus** de contraintes pèsent sur les aidants

Le travail social est confronté progressivement au marché et révèle des contradictions propres à l'économie capitaliste, un système d'injonctions contradictoires qui rend fou selon Gaulejac. En effet, dans ce contexte, les institutions sociales sont devenues des entreprises soumises aux règles de la concurrence, à la productivité et à la rentabilité. Certains auteurs parlent de marchandisation du social, notamment dans les secteurs de l'aide à domicile et de l'accueil des jeunes enfants. Le nouveau management public est bien installé dans les institutions publiques et par extension dans le secteur associatif (Fourdrignier, 2014).

L'encadrement est la courroie de transmission des procédures à appliquer, il s'appuie sur les règles du management peu conciliables avec les valeurs historiques du travail social voir en opposition avec certains principes fondateurs : indépendance des intervenants/dépendance accrue à la hiérarchie ; prise d'initiatives/contrôle ; créativité/tâches standardisées et répétitives, procédures multipliées ; disponibilité/entretiens cadrés et minutés ; appréhension des personnes dans leur globalité/classification dans des cases et des catégories administratives préconstruites ; évaluations qualitatives/résultats quantitatifs ; collaborations et émulation/mise en concurrence entre agents et entre équipes, compétition. Et comme nous le montre cet intitulé d'article « Gouvernance de la sécurité sociale suisse, la politique sociale prise au piège de la pensée comptable » (Rossini, 2013), la situation n'est pas plus enviable même chez nos voisins proches et apparemment mieux lotis.

Les méthodes d'organisation et d'encadrement des équipes sont de plus en plus calquées sur le modèle des entreprises (management, rationalisation coût/rentabilité, évaluation, bonnes pratiques...), ce qui amène les intervenants à un devoir d'agir et à une participation forcée à l'action institutionnelle. D'ailleurs, ils ont parfois l'impression d'être devenus les commerciaux des produits et services proposés par leur « boîte » (offres de service, démarches proactives, phoning, scoring...). Par ailleurs, ce contexte favorise l'existence d'un système de double contrainte, d'injonctions contradictoires : les intervenants sont obligés d'obéir à des demandes opposées ou incompatibles, ils sont mis en échec et portent la responsabilité de leur incapacité à répondre correctement (Gaulejac, 2013). Les professionnels sont pris dans des processus qui les mettent dans des situations impossibles. Cette façon d'envisager l'individu conduit à lui faire porter l'entière responsabilité de ce qu'il devient, une « survalorisation du principe de responsabilité individuelle » (Rossini, 2013). Tout cela a des conséquences en terme de perte de sens et de souffrance au travail.

Les intervenants subissent des injonctions qui leur dictent la meilleure façon de participer au fonctionnement de l'institution et d'exercer leur pratique professionnelle. Il n'est donc pas étonnant qu'ils reproduisent ce schéma auprès des personnes qu'ils accompagnent. À cela se rajoute la rationalisation généralisée basée sur des indicateurs de performance et

de mesurabilité des dispositifs et des politiques publiques, mais aussi les référentiels de compétences vus comme une addition de savoirs et de gestes techniques et non comme une culture professionnelle commune (Guénard, 2013).

## La pression exercée sur les personnes accompagnées

Par rapport aux personnes accompagnées, les intervenants sont également soumis à une double contrainte : d'un côté, celle choisie qui les lie aux principes fondateurs du travail social, aider, être attentionné, dans la sollicitude, au service des personnes (ce qui se traduit par la libre adhésion, le respect, l'accompagnement au rythme de la personne...) et de l'autre, celle subie qui les soumet au marché, responsabiliser, inciter, quelques fois jusqu'à exercer une pression (Guénard, 2013). Pour exemple, un éducateur-chercheur utilise dans sa thèse des formules qui sont révélatrices de ces contradictions : « contraindre à s'exprimer librement », « prescrire un changement volontaire » et « donner des conseils pressants » (Gouraud, 2012).

Les orientations politiques, les lois, les politiques sociales, mais également les intervenants sociaux prônent un devoir d'agir des populations les plus précarisées. La recherche d'adhésion, l'insistance sur la participation active notamment dans les politiques de l'emploi, le soupçon de passivité des personnes, la responsabilisation, la mise en avant des droits et devoirs, mais aussi des carences et des déficiences, le contrat d'engagement réciproque... relèvent d'un registre proche de l'accompagnement directif voir de l'obligation (à participer, à être acteur, autonome, responsable, à chercher du travail, à s'occuper de sa santé) qui vient en contradiction avec le principe d'une libre participation des personnes à ce qui les concerne. Par ailleurs, nous assistons à un développement de pratiques parfois contraintes d'entrer dans des projets imposés par des financeurs et des institutions (dans une logique de programmes, d'appel à projets avec des cadres de référence préconstruits).

Ceci vient renforcer une tendance à définir les problèmes et les solutions à partir du seul point de vue du professionnel considéré comme un expert des dispositifs et des réponses à apporter.

Notons qu'un des enjeux invariants des intervenants (enjeux communs à une même catégorie d'acteurs) est « agir coûte que coûte » (Le Bossé, 2012).

Les intervenants doivent agir avec les moyens du bord, ils ne peuvent rester sans rien faire. Agir tout de suite est le premier réflexe pour soulager la souffrance (se sentir utile). Mais, en reprenant cette formule bien connue, « c'est un pansement sur une jambe de bois ».

Dans cette optique, être acteur serait en réalité se conformer à ce qui est attendu de vous, accepter d'entrer dans des dispositifs, de jouer le jeu, adhérer aux propositions décidées par d'autres.

Il est pertinent de se demander si sous couvert de bonnes intentions et d'*empowerment*, ce système n'est pas en train de responsabiliser sous la contrainte et donc de conduire à un échec de la participation des personnes à ce qui les concerne.

## Le devoir d'agir conduit à un échec de l'action collective

D'un côté, les différents acteurs professionnels veulent croire que les personnes peuvent agir, ce qui est porté par leurs valeurs et leur éthique voir un discours socialement correct « il est important que les gens participent, qu'ils soient acteurs, dans la co-construction... ». De l'autre côté, ces mêmes acteurs les associent pas ou peu au processus de l'action, le projet est souvent déjà ficelé.

En voici un rapide exemple : les techniciens d'un Groupement d'intérêt public (GIP) se demandent comment faire après avoir réalisé un « diagnostic partagé » avec 154 acteurs du territoire... mais pas avec les principaux concernés/les habitants (dans le cadre d'un Contrat urbain de cohésion sociale [CUCS]).

Nous proposons d'illustrer notre propos sur le devoir d'agir des professionnels et des personnes par une expérience (1) se déroulant dans un quartier à forte densité, avec un habitat ancien. La population présente sur ce territoire est très hétérogène (les plus riches et les plus pauvres).

---

(1) Expérience relatée par Martine Bueno-Cazejust, assistante de service social.

L'équipe des travailleurs sociaux repère une problématique autour des questions de soutien à la parentalité, quel que soit le milieu social.

En effet, en dehors du soutien individuel proposé par les travailleurs sociaux aux familles repérées comme étant en difficulté avec leur(s) enfant(s), il y a peu d'alternatives. Pourtant, la loi réformant la protection de l'enfance du 5 mars 2007 place les parents comme les premiers partenaires : en effet, ils doivent être sollicités au plus près de leurs compétences en vue d'éviter un placement ou toute autre forme de « judiciarisation » concernant la protection de l'enfance.

De plus, les pratiques dites « collectives » sont perçues, par l'institution employeur, comme innovantes et faisant partie des « bonnes pratiques ». Compte tenu de ce contexte législatif et de ce cadre de travail, les travailleurs sociaux souhaitent mettre en place une « action collective » permettant de mobiliser les compétences des parents, dans le cadre de la prévention. Ainsi, cette action a pour finalité d'éviter de solliciter des dispositifs de protection, lourds, coûteux et moins participatifs pour les parents.

Après plusieurs réunions, il est décidé que cette intervention associera les parents par l'intermédiaire du « théâtre-action » sur des temps repérés comme possibles par les professionnels : les soirées.

Les professionnels mobilisent les autres professionnels de la protection de l'enfance pour inciter les parents qu'ils rencontrent à participer à ces moments.

Cependant, malgré la communication faite autour de ces soirées (5 sont programmées), les professionnels non investis par le projet « oublient » de transmettre les dates.

Les parents, potentiellement intéressés au nombre de 12, ne font pas plus la démarche d'aller jusqu'au bout du projet et ne participent pas à la totalité des soirées.

La participation est plutôt un échec.

Les professionnels engagés tentent, au bout de 2 ans de faire un bilan, mais sont convaincus que seule la mobilisation de l'ensemble des professionnels permettra d'encourager les parents à participer à l'action et à en tirer ainsi des bénéfices dans la prise en charge de leur(s) enfant(s). Tous les professionnels se sentent dans le devoir d'agir.

Nous voyons ici que la problématique initialement repérée n'a pas permis aux parents de se saisir d'un programme organisé pour eux... mais sans eux !

Même si la problématique repérée reste présente, il s'agit bien de la façon d'appréhender ce qui fait problème, et surtout de nommer à qui cela pose problème.

À aucun moment, les parents n'ont participé à la réflexion, à la construction ou à l'élaboration du projet. Ils ont été sollicités uniquement pour participer aux soirées.

De plus, lors de ces moments, il leur a été demandé de participer activement : en effet, le théâtre action interpelle le public qui est censé poser des questions. Cela vient alors alimenter le jeu des acteurs. Ainsi, les effets souhaités par les professionnels sont que les parents assistent à la mise en scène de leurs questions : par exemple « Comment donner des limites à un enfant ? », ou bien « mon enfant n'est pas obéissant », « mon enfant me parle mal », « je n'accepte pas le fait qu'il/elle travaille mal à l'école », etc.

On peut remarquer que le choix de l'outil a été imposé par l'association porteuse de ce projet (l'association sollicitée a une spécialité d'activité de clown dans les structures sociales et auprès d'un public spécifique : personnes âgées, malades, enfants hospitalisés, etc.).

En effet, si la pratique du collectif est encouragée dans ce territoire (*cf.* bonnes pratiques), il est demandé qu'un opérateur extérieur soit sollicité pour la mise en œuvre du projet. De ce fait, il existe un écart entre le besoin perçu et la réponse proposée. Cela correspond à un enjeu de gestion pour l'institution publique. C'est l'outil qui est mis en avant, pas la finalité du projet et cela ne favorise pas la participation des parents.

Cet exemple semble relativement représentatif de ce qui est pratiqué en matière de projets collectifs. Les professionnels se laissent embarqués par des exigences formelles (appel à projets et méthodologie de projets, cadres préconstruits, enjeux institutionnels et partenariaux...) oubliant sur la route les premiers concernés et par là même le sens de leur intervention.

## Le devoir d'agir pèse également sur l'accompagnement individuel

En matière de protection de l'enfance ou de Revenu de solidarité active (RSA), comme le souligne Laurent Puech, l'aide contrainte au travers de la contractualisation enferme l'intervenant dans un piège relationnel d'obligation. La personne peut faire semblant d'adhérer à la définition du problème, car l'intervenant détient un pouvoir sur elle (gratification sous forme d'aide financière par exemple ou punition/refus de l'aide financière ou risque de suspension d'une allocation). Ainsi voit-on se développer des politiques sociales qui conditionnent l'aide à une exigence de contrepartie.

En voici une illustration qui montre comment le changement de posture d'un intervenant a permis de passer d'une contrainte subie à la prise d'initiative de la personne accompagnée.

Un travailleur social (2) relate la situation d'une dame bénéficiaire du RSA qui élève seule ses trois enfants. Elle est accompagnée par un référent pour sa recherche de logement, elle a été reconnue prioritaire par le dispositif Droit au logement opposable (DALO) et vient d'obtenir une proposition de logement.

Cependant, elle souhaite refuser cette proposition, car le logement se situe sur une autre commune que celle où elle vit actuellement. Elle considère qu'elle est trop loin des membres de sa famille ce qui n'est pas adapté à son mode de vie quotidien actuel (écoles des enfants, commerces, transport en commun).

Le référent, qui accompagne cette dame dans le cadre du dispositif d'accompagnement lié à la proposition de ce logement, sollicite le travailleur social pour lui demander de faire « prendre conscience » à Mme qu'elle n'aura aucune autre proposition de logement si elle refuse celle-ci.

Ce dernier ressent la pression exercée sur lui par son collègue comme un devoir d'agir.

Il est facile d'imaginer comment tous deux, animés par la même bonne intention de vouloir le bien de cette dame et d'avoir déterminé ce qui

---

(2) Cette expérience a été présentée par un assistant de service social, Damien Mouren, à la fin de sa formation à l'approche DPA.

paraît le mieux pour elle, dans un contexte de contraintes fortes (pénurie de logements), pourraient essayer de la convaincre voir l'obliger pour son bien et sous condition de mettre fin au droit à ce dispositif, à accepter une solution qui ne lui convient pas, mais qui semblerait être la meilleure du point de vue de leur expertise.

Il se trouve que le travailleur social ne va pas aller dans le sens de son collègue.

Il décide de ne pas obliger cette dame à accepter ce logement. Son objectif est qu'elle se questionne et qu'elle se mette en mouvement par rapport à son problème.

Après plusieurs échanges au téléphone et en direct, Mme est arrivée à la conclusion que son problème à ce moment-là peut se formuler dans ces termes : « Les raisons pour lesquelles je veux refuser ce logement ne sont pas reconnues ».

Tous deux se recentrent sur la relation de Mme au problème telle qu'elle vient de le définir.

Un travail sur ses enjeux l'amène à poser que sa situation géographique est primordiale et prioritaire, c'est ce qui est le plus viable pour elle. L'intervenant l'aide à repérer les pistes pour que sa situation soit mieux considérée par les différents acteurs professionnels.

Madame explique à son référent logement sur le dispositif DALO les raisons de son refus et elle rédige un courrier à l'attention du service logement de la Préfecture.

Mme a exprimé sa satisfaction de pouvoir expliquer sa situation, car elle ne se sentait pas entendue jusque là.

Le professionnel relève qu'elle a pu faire seule face à ce problème et non uniquement par son intermédiaire, ce qui a un intérêt en terme d'autonomisation.

Nous remarquons que la posture de l'intervenant ne repose pas sur un accompagnement directif. Il ne s'agit pas pour lui de *booster* ou de *coacher* la personne, au contraire c'est la personne qui lui indique le chemin.

Ce changement de posture fait référence au « travail social en résonance » préconisé par le dernier rapport du Conseil supérieur du travail social (CSTS). Il s'agit de créer les conditions pour que la personne impulse des actions en fonction de ses aspirations avec le soutien du professionnel.

Comme cela transparait dans ces deux expériences, la tendance professionnelle est plutôt à agir (3), donc une tendance à définir le problème du seul point de vue du professionnel (ou des professionnels) et de chercher ensuite l'adhésion des personnes, d'autant plus dans des situations considérées comme urgentes.

Pour aller contre cette tendance, l'intervenant doit se freiner ou lâcher prise.

Une étude, portant sur la protection de l'enfance en Suisse à partir de 164 dossiers, montre que la prise en compte des points de vue des parents et des enfants est essentielle dès le début pour dépasser la dynamique de double résignation, d'impuissance à agir des personnes, mais aussi des intervenants (Voll, 2010). Dans une autre étude portant sur une mesure d'Aide éducative en milieu ouvert (AEMO) en particulier, l'auteur montre bien comment l'éducatrice est dans une posture intenable d'interface entre l'aide et la contrainte (Gouraud, 2012, p253). « S'il revient à ceux qui sont en position d'éducateur de créer les conditions d'émergence des questions implicites posées par les actes et les paroles du mineur, il n'est pas de leur ressort de prescrire le comportement attendu, car ils prennent la parole à la place de la génération suivante. C'est à elle qu'il revient, de droit, d'apporter ses réponses à ces situations. » Et l'auteur conclut : « Cette analyse invite donc à mettre en débat, avec les parents, non pas tant la solution à adopter que leur perception de ce qui pose problème. »

La reconnaissance des personnes directement concernées comme experts de leur situation (connaissant leurs problèmes et sachant ce qui leur est possible en matière de solutions) favorise donc leur participation.

Comme on la vu précédemment, le travail social n'échappe pas au devoir d'agir ressenti par l'intervenant comme une atteinte à l'intégrité de soi (perte de sens, problèmes éthiques). Cette injonction se répercute sur le rapport aux personnes accompagnées et les met en situation également de nécessité d'agir (responsabilisation, obligation d'autonomie, activation des capacités). Cette double obligation génère de l'impuissance et de la souffrance de part et d'autre. Comment dépasser cette dynamique de double résignation (Gouraud, 2012) ?

---

(3) Agir coûte que coûte est un des enjeux invariants des intervenants.

Une approche qui se centre sur le développement du pouvoir d'agir (DPA) individuel et collectif nous apparaît comme une alternative crédible.

## L'intérêt de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir **des personnes**

Pour définir la relation d'aide, l'approche centrée sur le Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA PC) (4) se réfère au philosophe Paul Ricœur : « La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi » (Ricœur, 1990, p. 223). Ainsi, l'intervention professionnelle est conçue comme devant permettre à l'autre de franchir un obstacle, pour sortir de l'impuissance, donc de la souffrance. Cette intervention vise la restauration du rapport à l'action et agit sur la diminution voire la suppression des causes individuelles, mais aussi structurelles à l'origine du mal-être.

Le professeur Le Bossé présente le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif de cette manière : « Un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient ».

Il propose une approche qui s'intéresse à l'étude et à la résolution de problèmes à partir d'une analyse interactionniste stratégique :

Elle s'appuie sur un modèle en quatre axes avec un préalable : la construction concrète du problème avec les personnes les plus concernées.

- le repérage des acteurs, de leurs enjeux, de leur contexte ;
- l'implication des personnes concernées dans la définition du problème et dans la recherche des solutions ;

---

(4) « Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités » est une dénomination québécoise à laquelle, dans le contexte français, nous préférons « Développement du pouvoir d'agir individuel et collectif ».

- la conduite contextuelle des interventions ;
- l'introduction d'une démarche d'action « conscientisante ».

La combinaison de ces quatre axes produit un effet de synergie qui renforce les possibilités d'agir.

Dans cette approche, l'intervention professionnelle porte simultanément sur les conditions individuelles et structurelles qui sont à l'origine des situations-problèmes. La personne concernée est actrice du changement, l'intervenant agit comme « personne-ressource » ou facilitateur.

Un des principes de base est que les personnes accompagnées sont des experts de leur situation : elles ont une bonne connaissance de leur réalité et sont les seules à savoir ce qui est viable et envisageable pour elles en terme de changement. Il s'agit de définir ce qui fait impuissance, quel problème concret se pose ici et maintenant. Il est question d'élaborer des solutions qui tiennent compte des enjeux des différents acteurs et qui vont dans le sens de ce qui est possible et viable pour la (ou les) personne(s) concernée(s).

## Une autre posture professionnelle

Avec cette approche, l'intervenant devient un restaurateur de mouvement, un accompagnateur de changements émergents. Promouvoir le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées passe au préalable par le développement du pouvoir d'agir des professionnels. Il est important d'avoir expérimenté pour soi cette approche et les dépassements d'obstacles qu'elle permet pour pouvoir ensuite en faire quelque chose avec les personnes accompagnées.

L'approche centrée sur le DPA a été expérimentée par des praticiens de terrain dans les différents pays concernés en Europe notamment. Malgré les variations de contextes, elle amène à un changement de posture du professionnel qui permet aux personnes accompagnées individuellement ou collectivement d'exercer un changement en direction de ce qui est important pour elles.

Tout l'intérêt de cette approche est qu'il s'agit d'une démarche de conduite d'un changement qui produit un pouvoir d'agir concret.

À ses débuts en 1995, cette approche a été élaborée et formalisée par l'équipe du Laboratoire du développement du pouvoir d'agir (LADPA) du professeur Le Bossé au sein de l'Université Laval à Québec.

Elle a été introduite en France il y a une quinzaine d'années suite aux travaux de Bernard Vallerie (5) qui a étudié dans sa thèse en science de l'éducation l'intérêt du DPA en protection de l'enfance. Puis en tant que chef de service il a initié un projet pilote de formation au DPA dans une association de protection de l'enfance en Savoie avec le concours de M. Le Bossé.

En 2009, d'autres professionnels devenus « personnes ressources » ont créé en France l'Association nationale pour le développement de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir (ANDA DPA).

ANDA DPA propose depuis plusieurs années des formations à cette approche avec le concours de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), de la Direction de l'intervention et du développement social (DIDS) du Conseil Départemental de Gironde, du CUCS de Marseille...

Lors de ces formations, les professionnels témoignent du passage d'une posture de technicien/expert qui s'enferme dans des schémas classiques tels que « demande de l'utilisateur et réponse du professionnel », « proposition d'offres de service qui amène les personnes à consommer », « boîte à outils ou kit prêt à l'emploi » à une autre façon d'envisager la relation à l'autre plus congruente comme nous l'indique ce verbatim.

*J'ai pris conscience que j'étais dans l'anticipation de recherche de solutions, dans un sentiment d'urgence. Je me recule progressivement dans une dimension d'écoute active plutôt que dans une recherche de solutions à tout crin.*

*J'étais épuisée par l'inertie des personnes. En fait, je ne permettais pas aux personnes de bouger. J'ai arrêté d'être dans l'action, loin devant la personne. Je vois mon boulot avec un regard neuf : je ne suis plus épuisée.*

*Ça m'a aidée à me poser et à ne pas foncer dans l'action.*

*Je ne fonctionne plus à partir d'un catalogue standard de réponses.*

*J'ai pris de la distance avec les injonctions. Ça me donne des billes pour résister et rester dans le cœur de métier.*

*Je me sens légitime et ça bouge : je suis plus fine ; j'ai des arguments percutants qui peuvent être entendus par la hiérarchie.*

---

(5) Responsable du département carrières sociales à l'IUT de Grenoble.

## Conclusion

Loin de se présenter comme un nouveau dogme, l'approche centrée sur le Développement du pouvoir d'agir individuel et collectif apparaît comme une des alternatives pour les pratiques sociales dans un contexte où les mutations survenues sur le marché du travail ainsi que la crise économique occasionnent une augmentation importante des demandes de soutien. Devant faire face à des conditions qui ne sont pas toujours facilitantes, des travailleurs sociaux « aux ordres » et souvent instrumentalisés peuvent perdre le sens de leur travail et se retrouver en épuisement professionnel. Ceux-ci ne sont pas entièrement responsables de cette situation. Ils répondent souvent à la commande ambiguë des financeurs et donneurs d'ordre qui transite par leurs institutions via l'encadrement. Ils sont de plus en plus habitués à faire le grand écart entre des logiques très éloignées et quelques fois c'est la chute, mais ils tombent souvent très seuls.

Le dernier rapport du CSTS insiste sur le fait que le changement de posture des intervenants ne se fera pas sans un changement au niveau organisationnel. Il s'agit donc d'impliquer tous les acteurs concernés de près ou de loin dans ce processus.

Ceci pose de nombreux défis pour la formation initiale et continue des professionnels autant que des encadrants et des dirigeants qui souhaitent accompagner les personnes et les groupes vers l'atteinte de leurs objectifs tout en ayant simultanément des retombées sur les obstacles qu'ils rencontrent ●

**Brigitte Portal** est formatrice indépendante en travail social et approche DPA PC, Membre du Pôle Formation ANDA DPA.

## Bibliographie

- Bolzman, Claudio, Tschopp, Françoise et Libois, Joëlle (dir), *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes : inégalités sociales et environnementales*, Genève, ies éditions, 2013.
- Caroll, Lewis, *Les aventures d'Alice aux pays des merveilles*, Paris, Albin Michel Jeunesse, 1984.
- CSTS, « Un nouveau paradigme, le travail social “en résonance” », in *Actualités Sociales Hebdomadaire*, n° 2898, 2015, pp. 26- 29.
- Dussault, Michaël et Le Bossé, Yann, « L'Approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités : regards croisés sur la recherche, la pratique de l'intervention sociale et la formation, Entretien », in *La VIE de Recherche au CRIEVAT*, 2009, volume 3, numéro 5, pp. 1-7.
- Fourdrignier, Marc, « Changements sociaux et transformations du secteur social », in Fourdrinier, Marc ; Molina, Yvette et Tschopp, Françoise (dir.), *Dynamiques du travail social en pays francophones*, Genève, ies éditions, 2014, pp. 155-173.
- Guénard, Jean-Louis, « Glissements anthropologiques, déplacements institutionnels et nouvelles formes de rationalisation : le contexte renouvelé du travail social » in Bolzman, Claudio, Tschopp, Françoise et Libois, Joëlle, *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes inégalités sociales et environnementales*, Genève, ies éditions, 2013, pp. 63-84.
- Gaulejac de, Vincent, « La Crise du modèle managérial », in Bolzman, Claudio, Tschopp, Françoise et Libois, Joëlle, *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes inégalités sociales et environnementales*, Genève, ies éditions, 2013, pp. 103-121.
- Gaulejac de, Vincent et Hanique, Véronique, *Le Capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Paris, Seuil, 2015.
- Gouraud, François, *Famille(s) sous aide contrainte, Paradoxe et processus d'humanisation*, Paris, l'Harmattan, 2011.
- Jouffray, Claire (dir), *Développement du pouvoir d'agir, Une nouvelle approche de l'intervention sociale*, Rennes, Presses EHESP, 2014.
- Le Bossé, Yann, *Psychologie des sciences de l'orientation, un point de vue interactionniste et stratégique*, Québec, ARDIS, 2011.
- Portal, Brigitte et Chibrac, Lucienne, « Empowerment, développement du pouvoir d'agir : du discours aux actes concrets », in *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 2015, n° 2922, pp. 32-33.
- Puech, Laurent, « L'Aide contrainte dans le champ administratif », in *Revue Française de Service Social*, n° 250, *La crise et ses répercussions sur le travail social*, Paris, ANAS, 2013, pp. 116-126.
- Ricœur, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.
- Rossini, Stéphane, « Gouvernance de la sécurité sociale suisse », in *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes*, Genève, ies éditions, 2013, pp. 85-102.
- Vallerie, Bernard (dir), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, Paris, l'Harmattan, 2012.
- Voll, Peter ; Jud, Andréas ; Mey, Eva ; Häfeli, Christof et Stettler Martin, (dir), *La protection de l'enfance : gestion de l'incertitude et du risque*, Genève, ies éditions, 2010.