

L'APPROCHE CENTREE SUR LE DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR : une approche qui vient faire bouger les postures dans l'accompagnement social

Claire Jouffray

Cet article montre en quoi et de quelle manière l'approche centrée sur le DPA vient faire bouger les postures dans l'intervention sociale, tant du côté des accompagnants que des personnes accompagnées. Avec cette approche, les intervenants sociaux sont amenés à déplacer la question travaillée, à se centrer sur l'empêchement à agir plutôt que sur la demande et à délaissier leur posture d'expert au profit de celle de passeur. Il s'agit de changer de place pour laisser un espace à l'autre. C'est ce déplacement des postures qui vient ouvrir des possibles.

Face aux difficultés actuelles rencontrées par les travailleurs sociaux (augmentation de la précarité des personnes accompagnées et raréfaction des ressources disponibles), ces derniers sont à la recherche de nouvelles approches pour avoir d'autres pistes d'analyse et en tirer de nouvelles façons d'intervenir.

Parmi ces nouvelles approches, celle centrée sur le développement du pouvoir d'agir (DPA) suscite un intérêt croissant. Formée nous-mêmes à cette approche par son concepteur (Le Bossé), nous intervenons en formation continue pour des travailleurs sociaux et nous appuierons dans cet article sur notre expérience dans ce domaine et les réflexions qui en sont issues.

Nous rapellons brièvement¹ et pour mémoire ce qu'est l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : Dans cette approche, l'intervention professionnelle porte simultanément sur les conditions individuelles et structurelles qui sont à l'origine des situations-problèmes. Le changement est élaboré à partir des compétences déjà disponibles. Le changement est co-construit sur la base de la négociation des expertises. La personne concernée est actrice du changement, l'intervenant agissant comme « personne-ressource ».

Ayant nous-mêmes expérimenté cette approche, et ayant constaté qu'elle nous a amenées à nous décaler, il nous a semblé intéressant de centrer notre propos sur les changements de posture induits, tant du côté des professionnels que des personnes accompagnées. Notre propos s'appuie sur trois sources : Une enquête auprès de trente deux professionnels formés ces cinq dernières années à l'approche DPA, une prise de notes lors du bilan d'une formation-action de trois professionnels à l'approche DPA et des entretiens avec des usagers accompagnés par des professionnels formés au DPA.

1- Posture et accompagnement

Il est nécessaire dans un premier temps de définir certains termes. Dans le vocabulaire utilisé par les travailleurs sociaux, des mots montent en puissance, témoins d'une évolution des pratiques pour certains ou d'effet de mode pour d'autres. Il en est ainsi des mots « posture » et « accompagnement ».

Le premier a envahi depuis peu le champ du social. Il est venu compléter le terme de positionnement auparavant prédominant. Le positionnement professionnel est un « *processus de construction qui permet de se positionner mais aussi d'être positionné dans un*

¹ Pour plus d'informations, se reporter au site andadpa.free.fr

environnement défini. »². Il permet de dire notre position, où on est (dans l'espace et dans l'environnement) « par rapport à..... ». La posture, quant à elle, définit une manière d'habiter un positionnement. La posture, c'est la manière dont le positionnement est agi dans l'interaction avec d'autres. Elle peut donc être différente d'une situation à une autre, en fonction des circonstances. On ne situe plus « par rapport à... » mais « avec », dans l'interaction. « *La posture définit la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste). C'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique. La posture d'accompagnement suppose ajustement et adaptation à la singularité de chacun, accueilli en tant que personne. Elle suppose une compétence à passer d'un registre à un autre. [...]. Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui* »³.

Le terme accompagnement, quant à lui, a progressivement envahi le champ du travail social, remplaçant parfois les notions de « suivi », « d'aide » : il fait partie du processus de l'intervention sociale mais n'en est qu'une partie, contrairement à une utilisation communément faite. Accompagner, c'est se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui. On peut dégager deux tendances de la relation professionnelle en matière d'accompagnement, concernant le but à atteindre et les moyens pour y parvenir :

- Soit le professionnel accompagne la personne là où **il** veut aller de la façon qui lui paraît la plus appropriée. Ceci en s'appuyant sur sa compétence d'expertise, en fonction de ce qui lui paraît bon pour elle.
- Soit le professionnel accompagne la personne là où **elle** veut aller de la façon qui lui convient et qui est viable pour elle. Ceci en s'appuyant de façon conjointe sur son expertise professionnelle et l'expertise d'usage de la personne, en fonction de ce qui paraît viable pour elle.

Selon Paul⁴, il n'y aurait accompagnement professionnel que s'il y a une relation implicante (et non le simple traitement d'un dossier ou la résolution d'un problème), dissymétrie (recherche d'égalité sur fond d'inégalité, de différenciation sur fond de similitude), transition (la relation est instaurée à l'occasion d'un passage), processus (orienté vers un mieux mais pas d'objectif défini a priori), démarche conjoncturelle (être capable de profiter de l'innatendu).

Nous avons donc choisi de centrer notre propos sur la notion de posture dans l'accompagnement social et de voir en quoi et de quelle manière l'approche centrée sur le DPA vient faire bouger les postures, tant du côté des accompagnants que des personnes accompagnées.

2- L'approche DPA nécessite un changement de posture du côté des intervenants sociaux

L'accompagnement fondé sur une approche DPA nécessite, du côté des intervenants sociaux, un réel changement dans leur posture : ils n'ont plus à être des « experts » qui mettent en face une demande / une réponse (souvent en terme de dispositifs), mais des « passeurs » qui aident à franchir un obstacle. Dans son ouvrage, Paul⁵ définit quatre postures différentes qui seraient caractéristiques de la relation d'accompagnement : le pourvoyeur, l'intercesseur, l'interprète et le passeur. L'approche DPA se situe donc plus sur cette dernière figure de l'accompagnant. Dans la mesure où la posture sur laquelle s'appuie l'approche

² Chamla Rachel. A propos de la réforme du DEASS : de l'intervention sociale et de l'expertise sociale in *La revue française de service social, Expertise et évaluation*. ANAS. N°236, 2010, p70.

³ Paul Maela, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, 2004, p.153.

⁴ Paul Maela, *ibid*, p.309.

⁵ Paul Maela, *ibid*, p. 108-110.

centrée sur le DPA vient bousculer une façon de faire largement répandue chez les travailleurs sociaux, elle nécessite un apprentissage. Plusieurs auteurs (Dewey, Piaget, Lewin) ont montré que c'est par l'action qu'on apprend. C'est ainsi que pour intégrer l'approche centrée sur le DPA, il est nécessaire d'en faire l'apprentissage expérientiel⁶. C'est ce dernier qui va venir faire prendre conscience des postures en jeu dans l'intervention sociale et permettre d'en adopter d'autres.

- **Travailler l'impuissance à agir**

Dans l'approche centrée sur le DPA, en quoi ce qui se travaille avec la personne accompagnée est différent ? Tout d'abord, nous interrogeons la relation de pouvoir que le professionnel entretient avec la personne accompagnée : le professionnel n'est pas tout puissant « *C'est parce que les travailleurs sociaux manifestent, en actes, qu'ils ne peuvent pas tout faire, tout assurer, tout comprendre que leur action aura réellement une fonction de réhabilitation des personnes avec lesquelles ils travaillent*⁷ ». Face à une personne accompagnée, il est important que le travailleur social montre sa propre relative impuissance : c'est paradoxalement elle qui va être garante de son efficacité et c'est ce qui va permettre de l'ouverture.

Ensuite, nous distinguons le problème et la demande : une demande n'est pas un problème ; le problème est ce qui empêche la personne d'avancer, ce qui la met en situation de blocage, d'impuissance à agir. Les travailleurs sociaux ont été formés à faire émerger une demande et à travailler à partir de celle-ci. Dans l'approche DPA, la question est déplacée : il ne s'agit de travailler à partir d'une demande mais de travailler avec la personne à une définition la plus concrète possible du problème, à ce qui empêche d'avancer pour le résoudre et sur la relation que celle-ci a avec ce problème sans pour autant faire preuve d'intrusion.

Agissant ainsi, on se centre beaucoup moins sur des caractéristiques psychologiques ou des histoires de vie mais davantage sur la personne et sur son contexte « ici et maintenant ». Il ne s'agit donc pas de chercher dans l'individu lui-même les raisons qui rendent compte de la situation dans laquelle il se trouve ou les ressources à mobiliser pour qu'il puisse s'en sortir (Castel⁸). On peut d'ailleurs s'interroger sur le succès actuel de la notion d'empowerment dans l'intervention sociale : il s'agirait de mobiliser et soutenir l'usager « *pour qu'il engage ses propres ressources afin de développer des initiatives et d'élaborer un projet de vie*⁹ » ou « *d'aider les gens à s'aider eux-mêmes*¹⁰ ». Mobiliser les seules ressources de la personne accompagnée ne fait souvent que renvoyer à de l'impuissance.

Contrairement à cette conception de la notion d'empowerment, l'approche DPA tient compte du contexte dans lequel les personnes se trouvent, celui-ci étant pour partie à l'origine des difficultés rencontrées. Ce n'est pas parce qu'elles « *n'ont pas* » ou « *ne font pas* » ou « *ne sont pas* » comme nous le souhaiterions que les personnes accompagnées rencontrent des problèmes mais parce que, dans le contexte dans lequel elles sont, elles ne peuvent pas. Elles rencontrent un obstacle qui les empêche de.... D'où une posture spécifique : celle du passeur

⁶ Bourassa Bruno, Serre Fernand, Ross Denis, *Apprendre de son expérience*, Presses de l'Université du Québec, 1999.

⁷ Janvier Roland, Matho Yves, *Comprendre la participation des usagers dans les institutions sociales et médico-sociales*, Edition Dunod, 2011, p.248.

⁸ Castel Robert et Haroche Claudine, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi : Entretiens sur la construction de l'individu moderne*, Hachette littérature, 2005.

⁹ Soulet Marc-Henry, « Une solidarité de responsabilisation ? » in *Le travail social en débat[s]*, sous la direction de Ion Jacques, Edition La découverte, 2005, p.95.

¹⁰ Ehrenberg Alain, *La société du malaise*, Edition Odile Jacob, 2010.

qui va aider à franchir l'obstacle rencontré en mobilisant pour ce faire autant la personne que son contexte et en amenant chacun des acteurs concernés par le problème à négocier.

Nous nous proposons de rendre compte de ce changement en profondeur de la posture des intervenants sociaux à travers deux enquêtes auprès de professionnels formés à l'approche DPA.

- **Ce qu'en disent les professionnels**

Les premiers éléments ont été recueillis sous forme d'un appel à témoignage envoyé à trente deux professionnels qui ont été formés à l'approche DPA dans plusieurs pays francophones : en France, au Québec et en Wallonie¹¹. Il leur était demandé un témoignage libre sur les effets de cette formation dans leurs pratiques, sur les changements les plus marquants qu'ils aient observés. Plusieurs des témoignages recueillis font état de changement de posture. Dans le champ professionnel, ils disent être passés de celle du technicien qui impose des solutions toutes faites, qui essaye de convaincre l'autre du bien-fondé des solutions qu'il propose à celle du professionnel qui aide la personne accompagnée à trouver des solutions qui lui conviennent, qui favorise de l'émergent. Ceci a pour effet que ces professionnels disent se sentir plus légers, moins étouffés par un poids : la charge du changement est partagée. Ils se situent davantage dans une ouverture à la personne accompagnée mais ils précisent que cela nécessite d'être davantage maître de cette partie de soi qui a tendance à juger, à vouloir avoir les réponses. Il s'agit pour eux d'un acte d'humilité par rapport à soi et d'un acte de générosité en regard de l'autre.

Par ailleurs, j'ai interrogé trois professionnelles qui ont été formées sur huit mois à l'approche DPA. Elles avaient souhaité entamer cette formation en raison de leur épuisement professionnel et l'une se disait sur le point d'abandonner son métier d'assistante de service social. Elles parlent de leur prise de conscience très rapide quant à la posture qui les enfermait et des pistes de changement possibles. Elles disent avoir compris l'intérêt qu'elles avaient à aller réellement à la rencontre des personnes qu'elles accompagnent et que, pour ce faire, elles devaient changer de lunettes et de façon de faire : leur rapport avec les personnes accompagnées devait changer. Lors du bilan de cette formation, elles ont précisé que l'approche DPA leur avait donné un nouvel élan : elles ont compris qu'elles s'épuisaient à être à toutes les places, à combler tous les manques. Elles affirment avoir ouvert leur regard pour mieux comprendre les situations. Elles disent avoir donné un espace aux personnes et qu'elles ont été surprises par ce qu'elles ont découvert concernant les personnes qu'elles accompagnent, par ce que ces personnes ont pu leur donner concernant leur vie et par leur mise en mouvement. Cette formation a donné à ces professionnelles une bouffée d'oxygène, un nouveau souffle et elles envisagent de repartir vers leur métier avec « *plaisir et sérénité* ».

On le voit à travers ces deux enquêtes : l'appropriation de l'approche centrée sur le DPA entraîne de fait un changement de posture chez les travailleurs sociaux. Ce changement dans leur façon d'être en interaction avec les personnes accompagnées a pour effet de les alléger et de leur donner un nouvel élan dans leur travail.

3- Un changement de posture du côté des personnes accompagnées ?

Au-delà de la perception qu'ont les intervenants sociaux interrogés quant à un changement dans leur posture, il nous a semblé intéressant, dans la mesure où tout se joue dans une interaction, de chercher du côté des personnes accompagnées quelle était leur perception de cette interaction, quels effets cela avait eu sur elles.

¹¹ Le taux de réponse à cette enquête a été de 53%.

- **Avoir prise sur le changement**

Quand les personnes rencontrent un problème, la plupart du temps elles le subissent : le problème leur « tombe dessus » et elles se sentent impuissantes à le résoudre. Elles vont alors solliciter l'aide d'un expert qui va leur apporter « la » solution. Il est très difficile pour les intervenants sociaux de faire différemment : c'est ce à quoi ils ont été formés et, en plus, c'est ce que les personnes semblent attendre. Pour autant, cette façon de faire est coûteuse en terme d'énergie et n'entraîne pas d'apprentissage quant à des possibilités de se sortir seul d'un nouveau problème qui surviendrait.

L'approche centrée sur le DPA propose une autre alternative : inciter la personne à rechercher les moyens pour agir sur ce problème en impliquant l'ensemble des acteurs concernés. Rapellons qu'il ne s'agit pas de renvoyer les personnes à leurs difficultés : on n'est pas sur du « devoir » d'agir mais sur du « pouvoir » d'agir et ce pouvoir d'agir passe par une action sur le contexte à l'origine du problème. Le travailleur social n'est là qu'en tant que « facilitateur » pour franchir l'obstacle rencontré. Cette alternative permet à la personne accompagnée d'avoir prise sur le changement qui la concerne, d'en être un des acteurs principal. Elle est ensuite amenée à tirer des enseignements de ce qu'elle a été capable de faire pour pouvoir le transférer sur d'autres situations. Il nous a semblé intéressant d'aller voir du côté des effets de cet accompagnement sur la personne accompagnée.

- **Ce qu'en disent des personnes accompagnées**

Cette façon de faire entraîne le développement d'une autre posture chez la personne accompagnée ?

Pour poser des premiers jalons dans cette direction, nous avons enquêté en cherchant à rencontrer des personnes accompagnées par une professionnelle formée à l'approche DPA. Nous avons eu une entrevue avec deux personnes. Elles ont tout d'abord insisté sur leur état au départ : « *perdue* », « *affolée* », « *désorientée* » par les documents administratifs, par leur non-compréhension du système. Lors de l'entrevue, elles ont dit avoir pris de l'assurance en elles, mieux comprendre ce qui est autour d'elles. « *Je me prends en main* », « *Dans un contact avec un autre service, j'étais très bien, très à l'aise* », « *Là, c'est moi qui ai fait* », « *J'avance sur tout* ». Elles disent y trouver tout à fait leur compte et qu'une « *assistante sociale qui ferait tout, ça n'irait pas* ».

Les résultats ci-dessus sont à prendre avec précaution : ils ne concernent que deux personnes et elles ont été contactées par la professionnelle qui était elle-même présente lors de l'entrevue (ce qui était leur souhait). Nous y voyons deux risques : quant au choix des personnes interrogées et quant à un conflit de loyauté pour ces personnes si la professionnelle est présente lors de l'entretien ; en effet comment peuvent-elles s'autoriser dans ces conditions à dire ce qu'elles pensent de l'interaction ?

Pour que ces résultats soient plus significatifs, il conviendrait de prendre un échantillon plus grand et de s'assurer que ces personnes aient des éléments de comparaison entre les façons de faire de différents professionnels (c'est à dire qu'ils aient eu à faire auparavant à un autre travailleur social, non formé à l'approche DPA). Il nous semble qu'il y a là une piste intéressante à explorer : Développer le pouvoir d'agir des intervenants, certes ! Mais ils ont déjà du pouvoir et il ne s'agit pas d'un objectif en soi ; c'est juste un moyen. L'objectif final est bien le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées. Donc, au-delà de ce que peuvent en dire les professionnels, il serait pertinent d'aller au contact de ces personnes pour entendre ce qu'elles ont à dire quant à une évolution de leur pouvoir d'agir et de leur interaction avec les professionnels.

4- Un déplacement des postures qui ouvre des possibles

De manière plus générale, il nous semble que ces deux recherches pointent une question d'espace et de place : changer de place pour laisser un espace à l'autre. Le fait de déplacer la question travaillée avec la personne (passer de la demande à ce qui empêche d'agir), entraîne un déplacement de la nature de l'interaction entre la personne accompagnée et l'intervenant social. Celui-ci est amené à quitter une posture d'expert dans laquelle la personne qu'il accompagne est un objet passif pour adoper celle du passeur dans laquelle la personne accompagnée est un sujet actif, un partenaire. En quelque sorte, la figure de l'expert serait celle du professionnel qui amène la personne accompagnée vers lui, vers sa solution qui est forcément la bonne ; tandis que la figure du passeur serait celle du professionnel qui amène la personne accompagnée à franchir seule un gué. Ainsi que l'écrit Paul¹², il y a dans la posture du passeur « *l'idée d'un point ou d'une limite que ne peut dépasser l'influence ou l'action, une idée de seuil à ne pas franchir : le gué se franchit seul* ». Pour franchir seul un gué, encore faut-il avoir eu un espace pour pouvoir le faire. C'est ce qui se joue avant le franchissement du gué qui fera que la personne accompagnée se sera (ou pas) affranchie.

L'autre idée forte qui ressort de ces enquêtes est bien sûr celle du changement ou plutôt d'une mise en mouvement. Il ne s'agit pas d'un bouleversement ou de quelque chose imposé de l'extérieur mais plutôt d'un processus qui s'enclenche et qui permet de l'émergent. Comme le dit le concepteur de l'approche DPA : il s'agit de changer le monde au quotidien....

Pour conclure, il nous semble évident que l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir se situe dans une perspective de développement durable : plus les personnes ont prise sur le changement, moins elles sollicitent mais ce n'est qu'un effet secondaire. L'objectif de l'approche centrée sur le DPA n'est pas de faire des économies mais bien de développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées sur ce qui fait obstacle pour elles en construisant des solutions viables à long terme.

¹² Paul Maela, *ibid*, p.109.

BIBLIOGRAPHIE

Bourassa Bruno, Serre Fernand, Ross Denis, *Apprendre de son expérience*, Presses de l'Université du Québec, 1999.

Castel Robert et Haroche Claudine, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi : Entretiens sur la construction de l'individu moderne*, Hachette littérature, 2005.

Chamla Rachel, « Posture et positionnement professionnel dans une démarche de développement », sous la direction de Gourvil Jean Marie et Kaiser Michel, *Se former au développement social local*, Dunod, 2008.

De Robertis Cristina, « L'accompagnement, une fonction du travail social », in *La Revue française de Service Social*, n°217, pages 35 à 43, juin 2005.

Ehrenberg Alain, *La société du malaise*, Edition Odile Jacob, 2010.

Le Bossé Yann, *Psychologie des sciences de l'orientation, un point de vue interactioniste et stratégique*, Edition ARDIS, 2011.

Le Bossé Yann, « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.16, n°2, 30-51, 2004.

Le Bossé Yann, Dufort Francine, « Le pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des communautés : une autre façon d'intervenir » dans Dufort Francine et Guay Jérôme (dir), *Agir au cœur des communautés, la psychologie communautaire et le changement social*, Sainte Foy (Québec), Les presses de l'Université Laval, 75-115, 2001.

Janvier Roland, Matho Yves, *Comprendre la participation des usagers dans les institutions sociales et médico-sociales*, Edition Dunod, 2011.

Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Conseil supérieur du travail social, *L'utilisateur au centre du travail social*, Editions ENSP, 2007.

Paul Maela, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Edition l'Harmattan, 2004.

Soulet Marc-Henry, « Une solidarité de responsabilisation ? » in *Le travail social en débat[s]*, sous la direction de ION Jacques, Edition La découverte, 2005.