



Développement du **pouvoir** d'agir

Une nouvelle approche
de l'intervention sociale



Sous la direction de
Claire Jouffray

 POLITIQUES *ET* INTERVENTIONS SOCIALES 

2014

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

Table des matières

Les auteurs	7
Introduction : Interroger nos façons de faire en tant que professionnels, Claire Jouffray	9

PREMIÈRE PARTIE

L'approche DPA et ses conséquences sur la posture professionnelle

Chapitre 1. L'approche centrée sur le DPA, Claire Jouffray	15
Introduction.....	15
1.1. Une démarche de conduite du changement.....	16
1.1.1. Précisions sémantiques.....	16
1.1.2. Une approche formalisée dans une logique ascendante.....	17
1.1.3. Quatre points d'appui.....	18
1.1.4. Une grille d'analyse des pratiques.....	22
1.2. Incidences sur la pratique professionnelle.....	23
1.2.1. Accepter de « lâcher prise ».....	23
1.2.2. ... Pour explorer d'autres postures.....	24
1.2.3. Expérimenter avant tout!.....	26
1.2.4. Prendre conscience de ses incohérences.....	27
Chapitre 2. Vous avez dit « posture » ? Brigitte Portal	29
Introduction.....	29
2.1. Posture, positionnement, position.....	30
2.1.1. Trois mots à distinguer.....	30
2.1.2. Le positionnement comme cadre de référence.....	30
2.2. La posture et ses caractéristiques.....	31
2.2.1. La posture comme relation.....	31
2.2.2. Posture et valeurs.....	32
2.2.3. Une contradiction entre nos valeurs et la posture de l'expert.....	34
2.2.4. Des postures multiples influencées par notre regard sur l'autre et par notre conception de l'aide.....	35
2.2.5. Derrière la posture, un professionnel qui se voit comme une personne.....	37
Conclusion.....	38
Chapitre 3. La posture de l'expert, Claire Jouffray	41
Introduction.....	41
3.1. La posture d'expert dans l'intervention sociale d'aide à la personne.....	42
3.1.1. Le diagnostic d'une situation.....	42

3.1.2. Deux profils différents de travailleurs sociaux.....	43
3.2. La posture d'expert dans l'intervention sociale d'intérêt collectif.....	45
3.2.1. Une posture construite en formation initiale.....	45
3.2.2. Des institutions ambiguës.....	46
3.3. Quelques pistes pour un changement.....	47
3.3.1. Co-construire avec les personnes.....	47
3.3.2. Questionner la mission de prévention.....	48
3.3.3. Interroger la notion de déni.....	48
3.3.4. Se questionner sur la distance.....	49
3.3.5. <i>Quid</i> de l'expertise des personnes accompagnées?.....	50

DEUXIÈME PARTIE

Transformer les façons de concevoir l'intervention sociale

Chapitre 4. DPA et politiques publiques d'activation des personnes, *Bernard Dutrieux*.....

Introduction.....	55
4.1. L'État social actif, ses limites, son échec : le DPA comme alternative.....	56
4.2. L'homme agissant.....	60
4.3. L'homme empêché.....	61
4.4. Autour de la posture : la reconnaissance.....	62
Conclusion.....	66

Chapitre 5. L'intérêt de l'approche DPA à l'heure de la profusion des invitations à la participation des personnes en situation d'exclusion, *Catherine Étienne*.....

Introduction.....	67
5.1. D'une perception individualisante des phénomènes d'exclusion à l'invitation à la participation... Retour sur l'histoire.....	69
5.2. Ambiguïtés des invitations actuelles des pouvoirs publics à la participation.....	71
5.2.1. Les risques de l'individualisation.....	71
5.2.2. Les invitations à participer : un retour de balancier?.....	72
5.3. Intérêt de l'approche DPA quant aux démarches participatives.....	74
5.3.1. Le pouvoir d'agir, et non seulement de dire... ..	74
5.3.2. Intervenir simultanément sur les individus, le collectif et le contexte structurel.....	75
5.3.3. Prendre le temps de définir le problème du point de vue des personnes en situation d'exclusion.....	76
5.3.4. Explorer la diversité des acteurs et identifier leurs enjeux.....	78
5.3.5. La conscientisation et l'évaluation des effets produits par une démarche de DPA.....	78
5.3.6. De la consultation à la coproduction.....	79

Chapitre 6. La place donnée à la demande dans l'intervention sociale, *Claire Jouffray*.....

Introduction.....	81
6.1. Besoin, demande, problème.....	82
6.1.1. Le besoin.....	82
6.1.2. La demande.....	82
6.1.3. Le problème.....	84
6.2. Des pistes en lien avec une autre posture professionnelle.....	85
6.2.1. Voir autrement le mot « problème ».....	85
6.2.2. Interroger les évidences.....	85
6.2.3. Co-construire très concrètement le problème.....	86
6.2.4. Un art en lien avec une autre posture.....	89

Chapitre 7. Interrogation des pratiques quant à la recherche de l'adhésion des personnes, Delphine Ragon	91
Introduction.....	91
7.1. Quel accompagnement?.....	92
7.2. Les intervenants sociaux aujourd'hui.....	93
7.3. Vous avez dit « adhésion »?.....	95
7.4. Les apports de l'approche DPA.....	96
Conclusion.....	97
Chapitre 8. La prévention doit-elle être abordée de l'unique point de vue de l'expert? Benoit Macrésy	99
Introduction.....	99
8.1. « Mieux vaut prévenir que guérir ».....	100
8.2. Quoi de neuf, docteur?.....	101
8.3. L'exemple de la prévention des risques psychosociaux.....	102
8.4. Quel point de vue, alors?.....	105
Conclusion.....	106
Chapitre 9. Les appels à la responsabilisation des personnes, Claire Jouffray	109
Introduction.....	109
9.1. Une conception passive de la responsabilisation.....	109
9.2. L'articulation entre les personnes et leur contexte.....	111
9.2.1. Dans le cadre d'une intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC).....	111
9.2.2. Dans le cadre d'une intervention sociale d'aide à la personne (ISAP).....	112
9.3. Quels enseignements?.....	114

TROISIÈME PARTIE

**Huit expériences menées
à partir de l'approche centrée sur le DPA**

Chapitre 10. Du « coup de blues » à la démocratie participative, Benoit Macrésy (France)	119
Introduction.....	119
10.1. La demande initiale.....	120
10.2. Premier scénario : l'accompagnement basé sur une approche de type classique.....	120
10.3. Second scénario : l'accompagnement basé sur l'approche DPA.....	121
10.3.1. Première étape : une problématique ou un problème?.....	121
10.3.2. Deuxième étape : sur des sables mouvants.....	124
10.3.3. Troisième étape : le problème est une opportunité.....	126
10.3.4. Quand elle est partie dans le tout.....	127
Conclusion.....	129
Chapitre 11. Le DPA en insertion : l'expérience de la mission locale pour l'emploi de Péruwelz, Fabienne Defert (Belgique)	131
11.1. Le contexte.....	131
11.2. De l'individuel au groupe.....	132
11.3. Le DPA individuel dans un apprentissage collectif.....	133
11.4. La démarche auprès du groupe de chômeurs.....	134
11.5. La restauration de l'action passe par la co-construction.....	135
Conclusion.....	136

Chapitre 12. Faire des contraintes un atout, Karine Liétard (France)	137
Introduction.....	137
12.1. Parcours professionnel et contexte de travail.....	138
12.2. Au cœur de mon métier.....	139
12.3. Le DPA au cœur de ma pratique.....	141
12.4. La mise en mouvement liée au DPA.....	144
12.4.1. Pour la personne accompagnée.....	144
12.4.2. Pour l'assistante sociale.....	145
12.5. Les répercussions de l'approche sur les autres acteurs.....	146
12.6. Une nouvelle dimension.....	148
Chapitre 13. Un lien commun entre la psychoéducation et le DPA : le jeune et son potentiel, Alain Giroux (Québec)	149
Introduction.....	149
13.1. Historique.....	150
13.2. Consensus.....	151
13.3. Le comité des résidents.....	153
13.4. Début du DPA !.....	155
13.5. La posture professionnelle.....	156
13.6. Sortir du <i>statu quo</i>	157
Conclusion.....	158
Chapitre 14. Récit d'accompagnement d'un groupe d'adultes vivant avec une déficience intellectuelle, Delphine Ragon (Québec)	161
Introduction.....	161
14.1. Une première façon de procéder.....	163
14.2. La mise en œuvre de l'approche centrée sur le DPA.....	164
Conclusion.....	168
Chapitre 15. Un collectif en action, Marie-Dominique Foissac (France)	171
15.1. Présentation du contexte.....	172
15.2. C'est quoi le problème?.....	172
15.3. Un projet co-construit.....	175
15.3.1. Repérage des acteurs et de leurs enjeux.....	175
15.3.2. Implication des acteurs.....	176
15.4. Le projet de manière concrète.....	177
15.4.1. Qui y participe?.....	177
15.4.2. Comment et sur quoi a porté la négociation du problème et des solutions?.....	178
15.4.3. Comment l'action a-t-elle été construite en contexte?.....	180
15.5. Les effets produits.....	183
15.5.1. Sur les personnes.....	183
15.5.2. Sur l'environnement proche.....	184
15.5.3. Sur l'environnement social.....	184
15.6. Quelques pistes d'analyse sur le changement réalisé.....	185
Chapitre 16. Une expérience d'initiation au DPA dans le cadre de l'enseignement, Véronique Foguette (Belgique)	187
Introduction.....	187
16.1. Le cours dans la formation.....	187
16.2. Les objectifs du cours.....	189
16.3. Le dispositif pédagogique.....	190
16.4. L'expérience de DPA proposée aux étudiants.....	191
16.4.1. Unité d'analyse « acteurs en contexte ».....	192
16.4.2. La négociation de la définition du problème et des solutions.....	193

16.4.3. La conduite contextuelle des interventions.....	195
16.4.4. L'introduction d'une démarche conscientisante.....	197
Conclusion.....	197
Chapitre 17. Former au DPA : une pédagogie spécifique ? <i>Claire Jouffray et Brigitte Portal (France)</i>	201
Introduction.....	201
17.1. S'appuyer sur la pratique avant de l'articuler à des aspects théoriques.....	203
17.2. Favoriser la co-construction de savoirs en s'appuyant sur les interactions ici et maintenant.....	204
17.3. Alternier l'analyse stratégique et l'analyse en acte.....	204
17.4. Passer du conseil et de la recherche de réponses à la compréhension des questions qui peuvent éclairer.....	205
17.5. Prendre appui sur les interactions entre pairs pour faciliter l'appropriation	206
17.6. Provoquer un déclic qui permet une prise de conscience.....	207
17.7. Articuler les situations individuelles de blocage à des dimensions plus collectives ou structurelles.....	208
17.8. Introduire une démarche d'action conscientisante liée au processus de formation.....	209
17.9. Former pas à pas.....	209
17.10. Faire bouger les postures des professionnels pour faire évoluer les pratiques.....	210
17.11. Quelques éléments d'évaluation.....	211
17.12. Et en termes de posture du formateur ?.....	212
Conclusion. Les contours d'une autre posture, <i>Claire Jouffray, Brigitte Portal et Bernard Dutrieux</i>	213
Une posture influencée par la maïeutique.....	214
Surtout pas une recette !.....	216
Quoi de neuf dans la relation d'aide ?.....	217
Penser autrement la question de la souffrance.....	217
Agir de manière concomitante sur le niveau structurel.....	218
Une plasticité de l'intervention.....	219
L'intérêt de la stratégie dans l'intervention individuelle.....	220
Une mise en mouvement qui participe d'une prévention.....	220
Un processus d'autonomisation.....	220
Le DPA face à l'État social actif: outil de résistance et de réhabilitation du sujet	221
Avoir un impact sur l'ensemble des acteurs d'un système.....	223
Pour en savoir plus	227

Interroger nos façons de faire en tant que professionnels

Claire Jouffray

Le contexte de forte crise économique que nous traversons n'est pas sans incidences sur le travail social : de plus en plus de personnes se trouvent en situation de précarité économique et sociale, alors que, compte tenu des contraintes financières, de nombreux budgets sociaux sont en baisse, et probablement n'est-on qu'au début du phénomène. Les travailleurs sociaux¹ sont ainsi amenés à rencontrer de plus en plus de personnes, des publics nouveaux, alors qu'en parallèle les moyens pour les aider diminuent fortement. Ils sont au cœur d'une injonction paradoxale : faire plus (pour plus de personnes) avec moins (avec des moyens en baisse). De plus, ces nouveaux publics attendent la plupart du temps des travailleurs sociaux d'avoir les moyens de vivre normalement, sans passer par une relation d'aide entendue au sens d'un accompagnement sur le long terme.

Pour bon nombre de travailleurs sociaux, il s'agit d'une remise en cause des modèles de pratiques sur lesquels ils ont construit leurs compétences. Ils sont également en prise avec une pression institutionnelle qui leur demande de l'efficacité avant tout, dans une logique de court terme et de visibilité des actions, alors que leurs principes éthiques d'intervention sont censés prendre appui sur la prise en compte de la personne, de ses rythmes et de ses potentialités. Il en résulte, pour un certain nombre d'entre eux, un profond malaise qui peut aller jusqu'à de l'épuisement professionnel. Plusieurs possibilités s'offrent alors : se replier sur eux-mêmes, résister et contester, ou en profiter pour explorer d'autres façons de faire.

1. Cette introduction étant rédigée par une Française, et dans un souci de compréhension par l'ensemble des francophones, il est important de préciser ici que sous l'appellation « travailleur social » sont regroupées plusieurs professions : assistant de service social, éducateur spécialisé, éducateur de jeunes enfants, conseillers en économie sociale et familiale, animateurs socio-culturels.

Nous avons délibérément choisi dans cet ouvrage la troisième option : regarder les pratiques professionnelles actuelles, en profiter pour interroger certains aspects et, en particulier, l'interaction travailleur social/personne(s) accompagnée(s)/contexte. Questionner cette interaction amène à se pencher sur la notion de posture professionnelle, relativement récente dans le champ du travail social, et à voir comment celle-ci peut se décliner et quels en sont les effets.

Une posture semble dominer actuellement dans le travail social : celle de l'expert, confortée en France par les nouveaux diplômés d'État (DE) de niveau III². Si on prend appui sur ces référentiels de compétences, il est donc attendu des travailleurs sociaux qu'ils soient des experts en diagnostic social. Pourquoi pas... Le problème, c'est que cette expertise est souvent unilatérale. Il s'avère que la plupart des travailleurs sociaux évaluent, à partir de leur propre point de vue, les besoins des personnes qu'ils accompagnent et leur proposent une réponse, souvent en termes d'accès à un dispositif préconstruit. Il est à noter que les institutions poussent souvent les professionnels dans cette direction : faire rentrer les personnes dans les dispositifs offerts est facilement quantifiable.

Et pourtant, les travailleurs sociaux disent faire « avec » les personnes. Mais concrètement, sur le terrain, dans l'exercice professionnel, les choses sont plus compliquées. Qu'est ce qui fait qu'ils n'agissent pas tout à fait comme ils le souhaiteraient, selon leurs valeurs et leurs principes ? Notre hypothèse est la suivante : ce n'est pas parce que les intervenants sociaux veulent agir selon ces règles de conduite qu'ils le font ou qu'ils peuvent le faire. En effet, il semblerait que ce soit peut-être plus facile à dire qu'à faire, d'autant plus dans un contexte de fortes contraintes (économiques, institutionnelles, etc.). Or, le sentiment de faire correctement son travail réside en grande partie dans cet exercice difficile de maintenir une cohérence entre ce à quoi nous tenons et nos actes. En fait, il s'avère qu'il y a souvent un décalage entre ce que les travailleurs sociaux disent faire (en fait, ce qu'ils croient faire) et ce qu'ils font en réalité.

Ce décalage est, tout comme l'injonction paradoxale évoquée plus haut, source de malaise pour eux et de souffrance au travail. Ils sentent confusément que le sens de leur travail leur échappe. Le constat est le suivant : les travailleurs sociaux savent ce qu'ils doivent faire, mais ne savent plus comment s'y prendre pour y arriver. Ils se retrouvent souvent en impossibilité d'agir dans le sens de ce qui serait important pour eux. Paul Ricœur

2. Que ce soit du côté des éducateurs spécialisés – on trouve dans les compétences attendues dans le domaine de compétence (DC) n° 2 : « Établir un diagnostic socio-éducatif » –, des assistants de service social – le DC2 s'intitule « Expertise sociale » et, concernant l'intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC), il est attendu de « savoir contribuer à un diagnostic social d'un territoire » – ou des conseillers en économie sociale et familiale pour lesquels il est attendu, dans le DC1, une « expertise à visée socio-éducative ».

propose une définition intéressante de la souffrance qui peut tout à fait s'appliquer au travailleur social dans son contexte de travail :

« 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 soi³. »

Développer son pouvoir d'agir peut permettre de retrouver du sens à son travail. C'est en tout cas l'un des intérêts de l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir (DPA)⁴.

Jusqu'à ce jour, de petites équipes ont été formées en France (premier groupe formé de 2006 à 2009 ; d'autres ont suivi depuis⁵), en Belgique et au Québec (formation de 2009 à 2012) et sur l'île de la Réunion (formation de 2010 à 2013). La formation à cette approche est très pragmatique : elle s'appuie avant tout sur l'apprentissage expérientiel. Elle repose sur une hypothèse de départ : faire pour soi-même, en tant qu'intervenant social, l'expérience du développement de son propre pouvoir d'agir va permettre de favoriser ensuite le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées. Cet aspect est important : développer le pouvoir d'agir des intervenants sociaux, certes ! Mais on pourrait se dire : c'est facile, ils en ont déjà... L'objectif et l'intérêt sont que cela ait un effet concernant le pouvoir d'agir des personnes accompagnées, qu'elles se mettent en mouvement dans le sens de ce qui est important pour elles.

Deuxième hypothèse : les changements impulsés auront également des effets au niveau structurel. Si la mise en mouvement ne portait que sur les usagers, ce serait déjà un premier résultat, mais incomplet, compte tenu des principes portés par l'approche centrée sur le DPA qui pose que l'origine des problèmes que rencontrent les personnes est également de nature structurelle.

Cette double hypothèse est en voie de validation, et le présent livre en montre des éléments. Parce qu'ils constatent que leur mise en mouvement entraîne celle des personnes qu'ils accompagnent professionnellement, mais que cela a également une incidence sur les éléments structurels, les travailleurs sociaux concernés disent renouer avec les fondements de leur travail. Comme l'a exprimé une professionnelle récemment formée à cette approche :

« 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. »

3. Ricœur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 223.

4. L'appellation « développement du pouvoir d'agir individuel et collectif » est une marque déposée à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI).

5. Voir le site www.andadpa.fr.

Après un premier ouvrage davantage franco-français⁶, ce livre fait suite au premier séminaire francophone sur l'approche DPA qui s'est tenu à Québec fin septembre 2012. Constatant le foisonnement des initiatives menées un peu partout à partir de cette approche, il nous a paru opportun d'ouvrir une réflexion davantage francophone montrant comment des personnes-ressources formées à l'approche centrée sur le DPA dans trois pays (France, Belgique, Québec) s'en sont saisies pour initier des pratiques différentes, en particulier en termes de posture professionnelle, et en quoi ces autres pratiques les amènent à penser différemment certains aspects du travail social.

Il est à noter que, pour plusieurs des professionnels ayant contribué à cet ouvrage, il s'agit d'une première : ils n'avaient jamais auparavant pris la plume pour donner à voir (dans un cadre public) leur pratique et l'analyse qu'ils en tirent. Quand on sait que les intervenants sociaux ont la plupart du temps des difficultés à faire savoir ce qu'ils font, c'est dire à quel point cette approche produit des effets en cascade...

Une première partie, théorique, pose des éléments conceptuels : l'approche centrée sur le DPA, la notion de posture et sa récente apparition dans le champ du travail social et les effets iatrogènes de la posture d'expert.

Dans la deuxième partie, des professionnels formés à cette approche et engagés dans une pratique concrète de DPA donnent à voir en quoi cette approche est venue interroger, voire bousculer pour eux certaines notions utilisées dans l'intervention sociale : l'activation, la participation, la demande, l'adhésion, la prévention et la responsabilisation.

Dans la troisième partie, huit expériences d'accompagnement (social individuel, collectif et pédagogique) sont présentées et analysées par leurs auteurs : menées par des professionnels formés à l'approche centrée sur le DPA, elles montrent en quoi l'appui sur cette approche entraîne le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées, y compris en incluant les effets produits au niveau structurel. Elles mettent également en évidence ce sur quoi portent les différences en termes de posture.

La conclusion est un regard croisé franco-belge. Elle reprend les éléments transversaux des expériences proposées et montre quelles pourraient être les caractéristiques d'une posture professionnelle basée sur l'approche DPA et ce que cette dernière vient apporter à la relation d'aide.

L'objectif du présent ouvrage est de donner à voir les changements produits par cette approche pour les travailleurs sociaux, pour les personnes accompagnées et, plus largement, pour les structures, afin de permettre aux intervenants sociaux de découvrir de nouvelles pistes pour sortir de leur épuisement professionnel.

6. Vallerie Bernard (dir.), *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, Paris, L'Harmattan, 2012.

L'approche centrée sur le DPA

Claire Jouffray

Introduction

L'approche centrée sur le DPA des personnes et des collectivités a été formalisée par Yann Le Bossé, professeur titulaire au département des fondements et pratiques en éducation à l'université Laval de Québec. Ce chercheur, qui appartient au courant de la psychologie communautaire, a travaillé, à la suite des travaux de Julian Rappaport¹, sur la notion d'*empowerment*.

S'il fallait traduire littéralement ce terme, cela donnerait : un processus d'acquisition (*em-*) d'un pouvoir (*power*) qui aboutit à un résultat (*-ment*). On le voit, cette traduction n'est pas très pratique.

La plupart du temps, l'*empowerment* n'est envisagé et exploré que dans sa dimension collective, en particulier en France². Ce terme est devenu très en vogue, et on lui fait dire tout et son contraire : cela va de l'injonction plus ou moins explicite à se prendre en main au fait « d'inciter les habitants à lutter pour transformer eux-mêmes les conditions de vie dans leurs quartiers³ », en passant par le fait de permettre aux habitants de se regrouper pour améliorer leurs conditions de vie. On le voit, ces trois définitions traquent trois pistes d'actions radicalement différentes (injonction/lutte/facilitation) sur un axe qui va de « c'est aux personnes de se prendre en charge »

1. Rappaport Julian, « In praise of paradox : A social policy of empowerment over prevention », *American Journal of Community Psychology*, 1981, vol. 9, n° 1, p. 1-25.

2. Bacqué Marie-Hélène, Biewener Carole, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte, 2013.

3. Donzelot Jacques, « Question urbaine et question sociale : qu'est-ce qui a changé ? », in Castel Robert, Martin Claude, *Changements et pensées du changement*, Paris, La Découverte, 2012, p. 242.

à « c'est la société qu'il faut changer ». Dans la première acception, cette façon de penser l'*empowerment* nie l'oppression structurelle et fait uniquement poser le fardeau du changement sur les épaules des individus. D'ailleurs, pour Marc-Henry Soulet, le succès de la notion d'*empowerment* dans l'intervention sociale s'inscrirait dans cette logique de la responsabilisation : 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 vie⁴ ».

1.1. Une démarche de conduite du changement

Le Bossé n'a pas retenu cette conception de l'*empowerment*. Il a proposé une traduction française de ce terme, « développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités » (DPA-PC) qui est ainsi défini :

« 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 la collectivité à laquelle elles s'identifient⁵ ».

Il s'agit donc bien d'un processus (idée d'un mouvement) de la personne ou d'un collectif qui permet d'accéder à davantage de possibilité d'agir sur ce qui est important pour eux.

1.1.1. Précisions sémantiques

Peut-être parce que le mot « *pouvoir d'agir* » fait peur, certains lui préféreraient le terme « *capacité d'agir* ». Si l'on envisage les synonymes de « capacités » que sont « aptitudes » ou « compétences », on voit bien qu'il est ici fait appel aux caractéristiques de la personne : elle dispose (ou ne dispose pas) de ces capacités. Elle peut essayer de les acquérir mais, en réalité, c'est elle qui est interrogée et c'est sur elle que repose la responsabilité d'en acquérir davantage. Le terme « capacité » implique donc plutôt quelque chose de statique (on l'a ou on ne l'a pas), qui oriente vers la personne elle-même, au contraire du terme « pouvoir » qui renvoie vers l'extérieur. Il est plutôt une force, quelque chose en tension, qui implique du mouvement. C'est pourquoi l'appellation « pouvoir d'agir » nous semble bien plus pertinente que « capacité d'agir ». Cette dernière peut sous-entendre que si on n'a pas cette capacité, on ne peut pas agir. Alors qu'avec le mot « pouvoir », il ne s'agit pas d'*avoir*, mais de *mouvement*.

4. Soulet Marc-Henry, « Une solidarité de responsabilisation ? », in Ion Jacques (dir.), *Le travail social en débat [s]*, Paris, La Découverte, 2005, p. 95.

5. Le Bossé Yann, *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, t. 1, *Fondements et cadre conceptuel*, Québec, Ardis, 2012.

Le mot « pouvoir » est polysémique. La philosophe allemande Hannah Arendt a montré que le pouvoir ne se réduit pas à une forme de domination de l'homme sur l'homme, mais qu'il comporte une dimension de « partage » qu'elle appelle « l'être-ensemble » :

« La parole et l'action sont les modes par lesquels les êtres humains apparaissent les uns aux autres, non certes comme des objets physiques, mais en tant qu'hommes [...]. C'est par le verbe et l'acte que nous nous insérons dans le monde humain⁶. »

Selon elle, il ne s'agit pas d'un « pouvoir sur », qui serait du registre de la domination, mais d'un « pouvoir en commun », et l'action est précisément ce qui structure ce pouvoir :

« Le domaine politique naît directement de la communauté d'action, de la “ mise en commun des paroles et des actes ”. »

Dans l'approche centrée sur le DPA, il ne s'agit pas de puissance, d'autorité sur, mais de possibilité : il s'agit d'accéder à la possibilité concrète et réelle d'agir, c'est-à-dire de créer les conditions pour que l'action soit possible.

Autre précision indispensable : dans l'expression « développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités », ce dernier terme n'est pas à entendre dans une conception franco-française de structures administratives, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Il s'agit ici de groupe de personnes que réunissent un intérêt commun, une organisation commune ou des sentiments communs, ou habitant un même lieu, un même pays. Le Bossé en justifie ainsi le choix :

« Le choix du terme “ collectivité ” plutôt que “ groupe ” ou “ communauté ” est essentiellement destiné à souligner les multiples formes que peuvent prendre les modalités de regroupement à des fins d'action collective⁷. »

1.1.2. Une approche formalisée dans une logique ascendante

À travers ses travaux, Le Bossé a souhaité donner un cadre conceptuel à cette notion pour en faciliter la reproduction. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'une énième théorie nouvelle sur les pratiques sociales. En fait, cette approche a été formalisée dans une logique ascendante, à partir de l'étude de pratiques ayant fait la preuve de leur efficience, et elle continue d'être nourrie par les expériences des praticiens. On peut donc y trouver des éléments de plusieurs autres approches : la systémique (qui s'intéresse aux

6. Arendt Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983, 1^{re} éd. 1961, p. 232.

7. Le Bossé Yann, *op. cit.*, p. 230.

interactions entre la personne et un environnement qui maintiennent son problème), la *Gestalt* (ce qui est important, c'est le processus plutôt que le pourquoi, la difficulté étant regardée dans le cadre émotionnel de l'ici et maintenant), l'approche résolutive (l'analyse des causes ne mène pas forcément à la résolution d'un problème), l'approche conscientisante qui s'appuie sur un processus continu de réflexion critique et d'action, réflexion critique exercée par les personnes (dites « opprimées ») afin de mieux comprendre les liens qui existent entre elles et le monde dans lequel elles vivent, la place qu'elles y occupent, de manière à voir les défis lancés et trouver les moyens d'y faire face par l'action⁸. Cette approche, développée par Paulo Freire, pose que la conscientisation est un acte conscient de transformation de la société par et pour les opprimés.

On peut donc retrouver dans l'approche DPA certains éléments d'autres approches, mais sans qu'ils soient repris dans leur totalité.

Concernant l'approche centrée sur le DPA, il s'agit bien d'une approche (qui a une visée) et non d'une simple méthodologie (qui ne concerne que des moyens) : elle s'appuie sur une conception philosophique des rapports humains (Paul Ricœur, entre autres). Cette approche privilégie l'action comme levier de changement avec un préalable : la construction concrète du problème avec les personnes les plus concernées⁹. La démarche de changement impulsée par cette approche s'appuie sur ce qui est important pour la ou les personnes accompagnées, ce à quoi elles tiennent, ce sur quoi il serait important de travailler de leur propre point de vue pour que leur situation s'améliore. C'est ce qui va faciliter la mise en mouvement.

1.1.3. Quatre points d'appui

La conduite du changement qui caractérise l'approche centrée sur le DPA repose sur quatre points d'appui : le repérage des acteurs, de leurs enjeux et de leur contexte, l'implication des personnes concernées dans la définition des problèmes et des solutions, la conduite contextuelle des interventions et l'introduction d'une démarche d'action conscientisante. Nous allons reprendre chacun de ces points pour les expliciter.

Le repérage des acteurs, de leurs enjeux et de leur contexte

Cet axe peut être traduit par les questions suivantes : qui ? veut quoi ? et pourquoi ? L'intérêt de cet axe est d'ouvrir des perspectives : en effet, si nous restons seuls avec le problème rencontré, il y a peu de raisons pour que la situation évolue. Il s'agit donc d'ouvrir le regard aux autres acteurs qui

8. Voir Freire Paulo, *Pédagogie des opprimés*, suivi de *Conscientisation et révolution*, Paris, Maspéro, 1983, p. 51.

9. Voir à ce sujet la fin du chapitre 3 et le chapitre 6.

pourraient être concernés, même s'ils ne le sont que de façon très lointaine, et de faire en sorte que ce qui se passe leur pose également un problème.

L'approche centrée sur le DPA distingue deux catégories d'acteurs : ceux qui sont concernés de près par le problème (également appelés « acteurs concernés »), c'est-à-dire qui ont à vivre au quotidien avec ses effets, et ceux qui sont concernés de plus loin (également appelés « acteurs impliqués »), qui ont à voir avec la question soulevée mais n'en subissent pas directement les conséquences. Il s'agit donc de faire un travail de repérage de l'ensemble des acteurs, mais cela va au-delà.

Cela nécessite également, et pour chacun de ces acteurs, de repérer quel est leur contexte et quels sont leurs enjeux par rapport au problème de départ. Concrètement, cela implique de s'interroger sur ce que chacun cherche à obtenir, à éviter : qu'est-ce que tel acteur cherche à gagner ? ou à perdre ? si la situation change ? ou si c'est le statu quo ?

Repérer les enjeux de chacun permet d'avancer, mais ne suffit pas : il faut également accepter que chacun de ces enjeux, même si on ne les partage pas, soit parfaitement légitime du simple fait qu'il existe. Cette démarche n'est pas évidente : souvent, pris dans nos propres logiques, on peut penser qu'on a raison et que ce sont les autres qui ont tort. Ce travail d'acceptation des enjeux existants présente l'immense avantage d'ouvrir des pistes, de dégager des marges de manœuvre. Il s'agit donc de ne plus être seul à porter le problème, mais de faire en sorte qu'il concerne concrètement les autres acteurs en tenant compte de leurs enjeux, ce qui revient à dire qu'il faut leur poser un problème pour que le système bouge.

Cet axe permet également de prendre réellement en compte l'importance du contexte dans le problème initial : il ne s'agit plus d'attribuer les difficultés que rencontrent les personnes à leurs manques en pointant leur unique responsabilité¹⁰ dans la situation, mais de prendre en compte le grand impact du contexte (par exemple, les conditions de vie) sur le problème et de se donner les moyens d'agir dessus.

L'implication des personnes concernées dans la définition des problèmes et des solutions

Ce point d'appui peut être traduit par la question suivante : qu'en pensent les personnes concernées ?

Les intervenants sociaux sont la plupart du temps sur la posture de l'expert qui, du fait de cette expertise, sait quels sont les problèmes que rencontrent les personnes¹¹. Travailler à partir de l'approche centrée sur le DPA nécessite de négocier avec les personnes, tant sur la définition du

10. Voir, sur ce sujet le chapitre 9.

11. Cette question est approfondie dans le chapitre 3.

problème que sur les solutions envisageables, et ce, de façon très opérationnelle et concrète. Il s'agit de co-construire une cible de changement très concrète qui prenne en compte les acteurs que l'on souhaite impliquer. Mobiliser les personnes dans la définition des problèmes mais aussi des solutions est bien différent du fait de rechercher leur adhésion à nos projets pour elles : cela contribue à leur mise en mouvement parce qu'elles perçoivent qu'il y a une place pour qu'elles soient « actrices » de l'intervention et non « objet » de l'intervention. Cela va aussi permettre d'accompagner le changement plutôt que le réaliser soi-même.

Pourquoi négocier la solution ? Parce qu'il n'y a que les personnes qui savent ce qui est viable pour elles et qu'elles mettront en échec tout ce qui ne serait pas viable ou faisable pour elles. L'épuisement professionnel des intervenants sociaux ne réside-t-il pas aussi dans le fait de s'agiter pour trouver les solutions qui leur paraissent les meilleures et qui, pourtant, sont souvent mises en échec par les premiers concernés ? Travailler à partir de cet axe implique une politique des « petits pas », ajustés à ce qui est viable pour les personnes, l'important étant de progresser vers un objectif plutôt que de se crispier sur un impact prédéterminé.

La conduite contextuelle des interventions

Ce point d'appui peut être traduit par la question suivante : qu'est-il possible de tenter ici et maintenant ?

S'appuyer sur cet axe, c'est partir du principe que, comme tout bouge tout le temps, on ne peut avoir de prise que sur ce qui se passe ici et maintenant. Il ne s'agit donc pas de travailler à partir d'une lecture biographique des difficultés des personnes, ce qui consiste à expliquer leur présent par leur passé. Cette centration sur l'histoire de la personne peut se traduire par ces propos tenus par un travailleur social à propos d'une jeune fille : « Sa mère dit d'elle qu'elle n'aurait jamais dû naître. Comment peut-elle s'en sortir ? » Cette lecture amène à penser que le présent est totalement conditionné par les événements survenus antérieurement, comme si tout était écrit à l'avance, sans laisser de place à l'imprévu, à la possibilité d'opportunité positive. Il ne s'agit pas non plus d'anticiper des problèmes qui pourraient survenir, de penser que les personnes courent un risque (de fin de droits, d'expulsion, de délinquance, etc.) et qu'il faut tout faire pour le leur éviter.

Conduire une action en contexte implique de se centrer en permanence sur les obstacles concrets et actuels que les personnes rencontrent plutôt que sur l'origine de leurs difficultés ou les risques qui pourraient survenir. Concrètement, cela implique de centrer l'entretien sur ce qui est présent ici et maintenant et d'agir à partir de cela. Agissant ainsi, on s'éloigne d'une évaluation globale de la situation qui fait que l'intervenant chercherait à en savoir le maximum sur la personne : cela implique pour le professionnel

d'accepter de ne savoir que ce qui lui est nécessaire ici et maintenant pour accompagner au mieux la personne¹². On le voit, cet axe vient questionner fortement certaines pratiques sociales actuelles.

Travailler en tenant compte de cet axe a également pour conséquence que la stricte application d'une procédure ne garantit en rien son efficacité. Pour reprendre une image issue du domaine médical et souvent utilisée par Le Bossé dans ses conférences, un chirurgien qui, lors d'une intervention aurait strictement respecté une procédure très détaillée, peut aboutir à l'inverse du résultat escompté. Une « opération réussie » (sur le strict plan de la procédure) peut se terminer par le décès du patient. La procédure ne peut jamais tout prévoir et à trop enfermer les façons de procéder, il n'y a plus de marge de manœuvre pour s'ajuster à l'imprévu. Ce qui revient à dire que ce qui est vrai globalement peut devenir faux localement. Cet axe implique donc de tenir compte d'un contexte en perpétuel mouvement et de s'y adapter le plus finement possible.

L'introduction d'une démarche d'action conscientisante

Ce point d'appui peut être résumé par les questions suivantes : qu'est-ce que j'ai tenté ? Qu'est-ce que j'en retire ? Qu'est-ce que ça m'a permis de comprendre ? Comment puis-je réutiliser ce que j'ai appris ?

À travers cet axe, il s'agit de construire avec les personnes accompagnées une réflexion quant aux effets sur elles, individuellement, et sur leur environnement des actions entreprises et de leur permettre d'en tirer des enseignements. C'est ce qui va contribuer au processus d'autonomisation des personnes en leur permettant de s'attribuer le mérite des changements opérés.

La plupart du temps, c'est le travailleur social qui, en voulant bien faire, met des mots sur les progrès réalisés. Il pense que mettre en évidence du positif va valoriser la personne. En fait, il s'avère que cette façon de procéder peut avoir pour effet que la personne se confonde en remerciements à l'égard de l'intervenant social : « C'est grâce à vous que..., sans vous je... » Elle se sent redevable envers lui et sa seule manière de s'acquitter de cette dette, c'est de le remercier. Et il est fort probable que la prochaine fois qu'elle rencontrera un problème, elle fera automatiquement appel à cet intervenant social si efficace ! La question à se poser dans ce contexte pourrait être : *quid* de l'autonomie¹³ à terme des personnes ?

Entendre un autre nous dire ce qu'on a été capable de faire ou en prendre conscience par soi-même n'ont pas les mêmes effets. Avec ce point d'appui,

12. Voir, à ce sujet, le témoignage de Marie-Dominique Foissac qui a bénéficié d'une initiation à l'approche DPA : www.andadpa.fr.

13. L'autonomie étant ici prise dans le sens de « pouvoir ne plus dépendre d'un intervenant social ».

il s'agit donc pour le travailleur social de créer les conditions pour que les personnes accompagnées puissent apprendre de leur expérience de changement, de les amener à mettre des mots sur ce qu'elles ont compris d'elles-mêmes, des autres acteurs, du système et en quoi elles pourraient transférer ces apprentissages en d'autres occasions. C'est ce qui va également produire des effets qui vont au-delà de la résolution ponctuelle du problème de départ.

1.1.4. Une grille d'analyse des pratiques

La combinaison de ces quatre axes constitue l'approche centrée sur le DPA. Il ne s'agit donc pas de la description chronologique d'une méthodologie qui ferait qu'il faille d'abord passer par un axe « x » avant d'envisager de passer à l'axe « y » : « On peut y rentrer par où on veut à condition d'en faire le tour¹⁴. » Il s'agit d'une grille d'analyse des pratiques professionnelles : si ces quatre axes sont présents dans une intervention sociale, alors le travailleur social peut penser que sa pratique relève de l'approche centrée sur le DPA. C'est ainsi que, par exemple, la démarche d'action conscientisante peut tout à fait intervenir juste après la construction très concrète du problème rencontré.

Les différents points d'appui que nous venons de voir ont un effet de synergie entre eux :

« La puissance des changements produits par cette approche découle bien de la combinaison de ces quatre points d'appui qui a pour conséquence que le tout est supérieur à la somme des parties¹⁵. »

Nous évoquerons, dans le chapitre 3, l'incidence, en France, des nouveaux DE de niveau III sur la question de l'expertise. Pourtant, si on y regarde de plus près, l'approche centrée sur le DPA n'entre pas en contradiction avec beaucoup des compétences attendues dans les nouveaux référentiels : par exemple, en France, concernant le DE d'assistant de service social (DEASS), on retrouve les termes de « clarification des aspirations d'une personne », de « potentialités des personnes », de « négociation », de « stratégies ». Ce qui précède ne fait que le confirmer : l'approche DPA n'a rien inventé. Alors pourquoi ce décalage entre ce qui se dit et s'écrit quant aux pratiques et la réalité de beaucoup des actes professionnels ? Avancer sur cette question nécessite de travailler sur les postures professionnelles.

14. Le Bossé Yann, notes prises lors de son intervention au séminaire d'approfondissement DPA, mai 2013.

15. *Id.*