

### Actes de la journée d'automne 2015

#### Dé-chiffrer le travail social - Et si on valorisait le sens et les espaces d'action

#### V. « Le développement du pouvoir d'agir », une proposition pour transformer le monde au quotidien, ensemble

Isabelle Soguel, Maître d'enseignement HES-TS et de la santé, éésop, Lausanne

Jeudi 26 novembre 2015  
Lausanne, Palais de Beaulieu

**« Le développement du pouvoir d’agir des personnes et des collectivités, une proposition pour transformer le monde au quotidien, ensemble. »**

Transformer le monde au quotidien, vous le faites déjà ! Alors pourquoi en parler ? Et quelle légitimité à partager avec vous ma réflexion, moi qui, contrairement aux autres oratrices et orateurs du jour, ne suis pas « du terrain » ?

Avant d’enseigner à l’école d’études sociales et pédagogiques (aujourd’hui HES en travail social), depuis maintenant 13 ans, j’ai été travailleuse sociale pendant près de 20 ans. Puis, comme j’aime transmettre mes découvertes, j’ai opté pour le métier d’enseignante.

J’ai donc accepté aujourd’hui, en toute logique, le défi de vous parler, poussée par l’envie de partager une découverte qu’il me semble pertinent de diffuser largement, car « ça marche » ; il s’agit de l’approche centrée sur le développement du pouvoir d’agir des personnes et des collectivités (DPA-PC).

Un coup de cœur... une proposition de renouvellement des pratiques du travail social, une invitation à penser différemment l’intervention, dans un monde où les contraintes se multiplient et dans lequel les professionnels souffrent, parfois... souvent... jusqu’à l’épuisement.

**Car « ça marche » !**

Depuis ce matin, votre action est sur le devant de la scène : le monde du travail social n’a pas attendu l’approche DPA-PC pour que de nombreuses vies changent, souvent vers le mieux, grâce à votre engagement. C’est prouvé par une multitude de témoins souvent silencieux, mais aussi par les orateurs qui se sont exprimés avant moi.

Mais vous, travailleuses sociales et travailleurs sociaux comment allez-vous ? Qui se soucie de vous, de vous qui êtes au front jour après jour ? Vous qui souffrez de la perte progressive du sens de votre travail ; du manque de moyens face à la pauvreté et à la souffrance galopante ? Ce n’est pas moi qui prétend savoir de quoi vous souffrez, c’est ce que vous dites et qui est relayé, par exemple, par Marc-Henry Soulet, Titulaire de la chaire sociologie, politiques sociales et travail social de l’Université de Fribourg, que j’ai entendu encore récemment parler à ce propos : « l’origine du mal-être des travailleurs sociaux est la perte de sens, la logique organisationnelle qui rend problématique la mise en œuvre de ce qu’ils ont été formés à faire ». Je rajoute : et de ce pourquoi ils ont choisi ce métier.

Pour reprendre les mots d’une amie formatrice québécoise : « qui prend soin de qui prend soin ? »

Je profite de l’occasion qui m’est donnée pour le faire, sans prétention autre que celle de partager avec vous, ce qui me tient à cœur : oser vivre ce que nous sommes, à savoir des créatrices et des créateurs... et dans notre jargon, cela s’appelle des actrices et des acteurs de changement. L’approche centrée sur le DPA-PC est un moyen qui nous aide à cela.... et également à devenir des acteurs du changement de notre propre réalité.

Je reprends donc à mon point de départ : « ça marche ». Qu'est-ce que je veux dire par là ? L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités produit des résultats. Bien sûr, ce n'est pas la seule approche qui produise des effets souhaités.... et heureusement ! Ce qui m'a amenée à m'y intéresser tout particulièrement, c'est, entre autres, qu' «elle prend soin de qui prend soin » !

### **Comment l'approche centrée sur le DPA-PC prend-elle soin de « qui prend soin » ?**

J'ai participé, il y a moins de 2 mois, au 2ème congrès consacré à l'approche centrée sur le DPA-PC. Il avait pour thème : « une nouvelle approche de l'intervention sociale ? pour quels effets ? »

27 communicants ont témoigné que « ça marche » ; 250 participants ont échangé sur la question pendant 2 jours : des travailleurs sociaux, des pédagogues, des cadres, accompagnent désormais des personnes et des équipes avec cette approche dans les pays francophones (Belgique, France, Ile de la Réunion, Québec et Suisse). 3 bénéficiaires ont également participé aux présentations.

27 communicants qui disent avoir fait évoluer leur posture, qui affirment faire autrement qu'avant leur formation à cette approche et qui en tirent de la satisfaction, du plaisir, même !

Yann Le Bossé, à l'origine de cette réflexion, est chercheur et professeur à l'université Laval, à Québec. Il dirige le Laboratoire de recherche sur cette thématique depuis plus de 20 ans. Il dit lui-même ne rien avoir inventé. Mais la manière d'orchestrer, de relier les différents éléments connus est unique en son genre ; l'approche est considérée comme novatrice à ce titre. C'est une démarche émergente, élaborée à partir d'une étude approfondie des écrits sur l'empowerment. Le DPA-PC se distingue pourtant de l'empowerment. J'ai choisi de ne pas développer ce point, car mon temps est limité ; ce qui m'importe que vous sachiez, c'est que le DPA-PC est davantage qu'une traduction de ce mot anglais qui recouvre aujourd'hui une multitude de concepts, tant sa proposition de départ a été diluée. Nous sommes ici face à une approche qui nous guide dans la manière que nous avons d'intervenir ; que nous soyons, travailleurs sociaux, cadres, pédagogues.... voire même dans notre vie privée ; très utile, par exemple, quand vous vous retrouvez, comme moi, prise dans un différend avec votre propriétaire pour une question d'utilisation de la lessiverie !

Les repères théoriques sont apparemment simples et ne sont ni compliqués à apprendre, ni à transmettre. La pratique, elle, est exigeante, et demande de l'exercice, car elle nécessite de se défaire de certaines habitudes, pour tenter d'en prendre d'autres.

Je vais maintenant vous présenter ce qui sert de cadre théorique à l'approche DPA-PC. J'ai cédé, à l'idée que si je ne le faisais pas, vous seriez frustrés, mécontents et critiques. Mais le danger est toujours le même... vous risquez de me dire que « vous agissez déjà conformément à ce que je vais vous dire ». Je vous demanderai alors un peu de modestie ; comprendre les mots est une chose, en mesurer toute l'implication en est une autre. L'expérience nous le démontre bien souvent.

Pourtant, il n'est pas impossible que plusieurs d'entre vous se reconnaissent dans cette façon de concevoir l'accompagnement des personnes... et j'en serais ravie. Loin de moi la prétention de détenir une exclusivité.

**La pointe de l'iceberg théorique tient en une posture, 4 axes et un art du questionnement. Mais si vous creusez, vous y découvrirez bien davantage !**

Si vous voulez bien, reprenons à « comment l'approche prend-elle soin de qui prend soin »... mais pas seulement...

**Une posture professionnelle : celle du « passeur ».** Qu'est-il entendu par ce terme ? Un allié stratégique, un négociateur, quelqu'un qui aide à passer d'un bord à l'autre, en tenant compte de ce qui est important pour la personne ou la collectivité.

Le passeur, que l'on pourrait également appeler, facilitateur, ou accompagnant social, crée des conditions pour faciliter la restauration du mouvement, là où ça bloque, là où il y a sentiment d'impuissance, là où il y a un obstacle qui empêche la personne d'avancer dans la direction de ce qui est important pour elle, pour ses proches ou pour la communauté à laquelle elle s'identifie.

**Des repères pour nous aider à garder cette posture :**

Pour faciliter ce travail, pour soutenir l'action, Yann Le Bossé propose 4 axes et un art du questionnement emprunté à Socrate et la maïeutique, soit à l'art d'aider l'autre à « s'accoucher de lui même ».

Vous avez l'expérience que l'un des principaux outils des travailleurs sociaux est l'art de la communication ; et il est évident qu'il est également essentiel dans la pratique de l'encadrement.

**Voici les 4 axes :**

- 1. L'adoption d'une unité d'analyse « acteur en contexte »**
- 2. La prise en compte du point-de-vue des personnes concernées dans la définition du problème et des solutions envisageables**
- 3. La conduite contextuelle des interventions. Les pistes sont viables dans l'ici et maintenant.**
- 4. L'adoption d'une démarche d'action conscientisante**

Cette posture, cette manière d'analyser et de poser des questions sont des repères pour la personne qui est en situation d'intervention, mais elle l'est également pour elle-même. Ce qui est utile à créer des conditions facilitant la restauration d'un mouvement pour la personne accompagnée l'est également pour l'accompagnant, dans sa propre situation de professionnel en contexte. C'est l'histoire des poupées russes !

**En quoi cette approche « prend-elle soin de qui prend soin » ?**

La posture, d'abord, permet au professionnel de trouver son sentiment de compétence dans le fait d'avoir contribué à restaurer le mouvement là où les choses semblaient bloquées. Vous comprendrez aisément que cela survient plus facilement

et plus fréquemment que lorsqu'il faut assainir une situation en trouvant des solutions pour pouvoir être satisfait de son travail.

La posture met également en lumière les responsabilités de chacun des acteurs et du contexte dans la situation telle qu'elle se présente. Elle invite le travailleur social à prendre la responsabilité de ce qui lui incombe contractuellement, et rien de plus. Cela l'allège de la responsabilité que l'autre change, alors que tout un chacun sait que seule la personne elle-même peut faire le choix d'un changement. Nous sommes, je suis sûre, nombreuses et nombreux dans cette salle à en avoir fait le douloureux apprentissage. Non, personne ne change personne, sauf soi-même! Mais pourtant, c'est ce qui est demandé aux travailleurs sociaux, qui acceptent donc une mission impossible, mission qui les met trop souvent dans un sentiment d'impasse, voire d'échec.

La construction du problème et des solutions avec les personnes concernées permet de développer une créativité à plusieurs, tout en vérifiant que les solutions sont adaptées, ici et maintenant, au contexte de la personne. Il ne s'agit pas de plaquer des solutions au problème, mais bien de les construire ensemble, à partir de ce qui est important pour la personne. Cela implique du professionnel qu'il sache négocier, sur la base des enjeux des acteurs concernés et impliqués.

Et « ça marche » parce que les personnes accompagnées sont réellement prises en considération, à partir de ce qui fait sens pour elles. Sous la conduite du travailleur social, elles réfléchissent à ce qu'elles ont mis en œuvre, posent un regard sur leurs actes et prennent conscience à la fois de ce qu'elles ont été capables de faire et de ce qu'elles en ont appris. C'est ce qui est appelé « une démarche d'action conscientisante » et qui produit le sentiment « d'y être pour quelque chose » dans la réussite, dans le fait d'avoir dépassé l'obstacle, de s'en être affranchi. Cette démarche met également en évidence la dimension structurelle de la situation qui pose problème à la personne.

Le professionnel peut se sentir compétent lorsqu'il a créé des conditions favorables à la remise en route d'un processus évolutif, là où tout semblait bloqué, sans qu'il ait à porter, souvent seul, la responsabilité de répondre à toutes les demandes, ni celle d'atteindre des objectifs fixés, porteurs d'un changement dont il ne peut être garant, puisqu'il n'en n'est pas le principal intéressé. La réussite est au rendez-vous lorsque le rapport à l'action a été restauré, lorsque le changement souhaité par la personne est accompli, dans le concret et/ou par un recadrage cognitif.

Je perçois pourtant un obstacle de taille à l'exercice de cet art, auquel la plupart, si ce n'est la totalité d'entre vous, aspirez. Si aujourd'hui cette approche se diffuse largement, c'est probablement parce qu'elle rencontre les travailleurs sociaux dans leur aspiration à renouer avec leurs valeurs, avec ce qui a fait qu'ils ont choisi ce métier. Or, les conditions qui leur sont aujourd'hui réservées sont fréquemment peu favorables au développement de leur propre pouvoir d'agir. Il est pourtant indispensable qu'ils puissent avoir un espace pour développer leur propre pouvoir d'agir, s'ils souhaitent contribuer à développer celui des personnes qu'ils accompagnent.

Et là, je n'ai plus que des questions, auxquelles il convient de répondre en tenant compte de la diversité des contextes dans lesquels les travailleurs sociaux exercent :

Les conditions cadres sont-elles si contraignantes qu'on le dit ? Savons-nous encore « ruser » (au sens de « la Mètis » des grecs), que je traduirais en disant « Savons-nous être des stratèges » ?

Ou sommes-nous tellement pétris de peur et de conformisme que nous n'osons plus rien tenter ? Et si nous sommes dans la peur ? Qui porte la responsabilité de quoi ? Mais peut-on travailler dans la confiance, quand les interventions se standardisent, comme s'il fallait contrôler que les travailleurs sociaux font « bien » leur travail ? A-t-on oublié qu'ils et elles sont des artistes.... au sens de créateurs et créatrices d'une réalité ?

Des directions de service disent avoir de jeunes professionnels paralysés par les cadres normatifs ; des professionnels souffrent de devoir justifier tous leurs actes, passer par des procédures chronophages, ne plus trouver de sens aux actions qui leur sont demandées. Comment comprendre cette montée en puissance de la « contrôlite aiguë » ? Et comment comprendre tant de capacités « à faire avec » ? A s'y soumettre ? Les explications sont multiples, certainement, selon le point-de-vue adopté et je serais bien incapable d'y répondre de manière approfondie. Permettez-moi néanmoins de partager avec vous un élément de réflexion.

Comme relevé précédemment, il semble que ce n'est pas tant la souffrance des bénéficiaires qui est lourde à supporter pour les travailleurs sociaux que les conditions qui leur sont faites dans l'exercice de leur art.

Mais vous, travailleurs sociaux, avez-vous seulement conscience du pouvoir qui est le vôtre ? Pourquoi si peu de collectif ? La société individualiste nous a-t-elle, nous aussi, piégés ? Ou est-ce la sur-activation prônée aujourd'hui et à laquelle nous nous soumettons ? Nous n'avons pas le temps pour ce qui est important pour nous, serait-ce au nom de ce qui est vital pour d'autres ? L'erreur consiste peut-être à séparer les deux !

Les personnes reçues par vos services arrivent souvent avec un sentiment d'impuissance, voire d'incompétence; elles ont généralement une faible estime d'elle-même, parfois même de la honte. Qu'est-ce qui va favoriser leur remise en mouvement ?

Permettez-moi un petit détour avant de répondre à cette question.

Selon Paul Ricoeur, l'identité repose sur la reconnaissance de certaines capacités fondamentales, déclinées par l'auteur en « *pouvoir dire, pouvoir faire, pouvoir raconter et se raconter et l'imputabilité* » (à savoir, s'octroyer et se voir octroyer la paternité de ses actes). Ne pas pouvoir le faire relèverait donc d'une atteinte à notre identité.

Il dit également que « La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voir la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi »

Cette définition nous met immédiatement en lien avec les conséquences d'une réduction du pouvoir d'agir, à comprendre, selon la définition de Yann Le Bossé, comme « *La possibilité concrète pour des personnes ou des collectivités d'exercer*

*un plus grand contrôle\* sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient. »*

Le contrôle est à comprendre ici comme « *la capacité à influencer ou à réguler les éléments significatifs de notre vie quotidienne* ».

Et c'est là que travailleurs sociaux et bénéficiaires se rejoignent parfois : dans la réduction de leur « pouvoir faire », en lien avec ce qui est important pour eux et la souffrance que cette situation génère.

### **Les effets de l'approche : deux témoignages**

Je souhaite vous donner à voir les effets de l'approche par deux témoignages, le premier tiré d'un ouvrage et le second d'une communication à laquelle j'ai assisté lors du colloque de Bordeaux, dont je vous ai parlé tout à l'heure.

1. Voici tout d'abord le témoignage d'une bénéficiaire de l'île de la Réunion (propos rapportés par un travailleur social français, Benoit Macrésy)

« Vous savez... C'est très étrange. Quand vous me remettez sous le nez tout ce que j'ai fait depuis le jour où je suis venue avec l'envie de démissionner, mon esprit refuse d'y croire. C'est comme si ça m'énervait de me dire que j'en suis capable ! Je me dis que j'exagère un peu, que vous m'avez bien aidée... Même là, quand je vous parle. Pourtant, je sais que c'est moi qui ai fait tout ça ! J'ai mis de l'ordre dans mes problèmes, j'ai parlé à mon amie et arrêté l'activité, j'ai mobilisé des personnes, j'ai animé des réunions de travail, je me suis documentée sur Internet... Vous vous rendez compte ? ! Je prends des initiatives avec ma hiérarchie au boulot ! Et il y a plein de petites choses à côté, que je ne pensais pas, une seconde, être capable de faire ! Non, je ne peux pas dire le contraire, tout ça, je l'ai fait ! Bon, attention, j'ai encore peur dans certaines situations ! Mais je ne sais pas. Quelque chose a bougé. Même quand j'ai peur, je peux continuer à essayer, je ne reste plus bloquée. Enfin, vous devez vous dire que je ne suis pas très claire, mais sachez que j'ai au moins compris votre truc, là... Si ça coince, hop !, la question "*quel est le problème ?*", et surtout le plus important, *du concret, du concret !* (rires). »

2. Voici maintenant ce que dit d'une travailleuse sociale, responsable d'un service d'action sociale en Belgique.

Tout d'abord, quelques mots sur le contexte. Nous sommes dans un Centre public d'action sociale, service réputé « rébarbatif », dont la mission principale est de distribuer l'aide sociale. Les tâches de notre responsable, appelons-la Monique, consistent à gérer l'équipe, à veiller à la coordination et à la transmission d'informations, de la direction générale vers l'équipe ; elle fait également remonter des informations et des propositions de l'équipe en direction des décideurs. Elle occupe donc cette fameuse fonction de « courroie de transmission », comme plusieurs d'entre vous.

Monique est cheffe d'un service comprenant 17 personnes réparties en 7 services. Elle témoigne également du fait que ce qui pose le plus problème

actuellement aux travailleurs sociaux est la dimension organisationnelle de leur travail : les contraintes qui se multiplient, la standardisation des pratiques, qui amènent à un accroissement des contrôles, à une perte de sens et à une diminution de leur pouvoir d'agir.

Je ne vous donnerai à voir que les « effets » observés, suite à une conduite d'équipe basée sur l'approche centrée sur le DPA-PC, bien que de développer en quoi cela consiste aurait été fort instructif et aurait contribué à fonder la crédibilité de ce qui suit. Une fois encore le temps me manque pour vous le présenter.

Point de départ en 2009, au moment où elle prend son poste :

- rumeurs, tensions, conflits, plaintes, isolement, autoprotection, cloisonnement, clans, intégration par alliance ou difficile, présentisme, résistance au changement, absentéisme, turn-over
- Aujourd'hui : convivialité, construction de solutions, entraide, intégration facile, participation, absentéisme limité, prises d'initiative, propositions de changement, le turn-over a cessé, les remplaçantes, les intérimaires veulent rester, l'ambiance de travail est positive, constructive.

### **Ce qui remet en mouvement**

Mais qu'est-ce qui provoque ces changements ? Qui remet en mouvement ?

D'après les témoignages, c'est d'abord le fait de se centrer sur ce qui pose problème à la personne, ou à la collectivité, en lui reconnaissant la légitimité d'en décider. La personne est mise en situation de se voir capable de poser un acte significatif pour elle. C'est le début d'un cercle vertueux. L'occasion lui est donnée de dire, de faire, de raconter, de se raconter et de se voir imputer la responsabilité des actes posés, qui ont permis de favoriser l'évolution de sa situation. En cela, son identité est renforcée nous dit Paul Ricoeur. Attention à ne pas comprendre que la personne « doit se débrouiller par elle-même » ; il ne s'agit pas du tout de cela, qui serait une dérive de l'approche. Un Passeur, selon le DPA-PC, ne se croise pas les bras en regardant une personne se débrouiller seule.

### **Conclusion**

Et pour terminer, je vous partage mon utopie... mais nous sommes tant à la porter au creux de notre espérance, qu'il est impossible que nous n'y arrivions pas ensemble : transformer le monde, notre monde, au quotidien ensemble.

Saisir les marges de manœuvre que nous avons, chacun à notre place, pour développer nos actions et en valoriser le sens.

Oser se lever et dire non, ensemble, chaque fois que cela nous semble possible, mais parfois avoir la sagesse de renoncer.

Il ne s'agit pas de faire la révolution, mais d'engager le dialogue, prendre le risque de la négociation et renoncer à la plainte; négocier ensemble ce qui nous semble important, questionner le sens de ce qui nous est imposé. Il ne s'agit pas de nous opposer, mais de négocier, de poser les « bonnes » questions, en fonction des enjeux qui sont les nôtres, mais également des enjeux des autres acteurs concernés.



C'est possible car chacun des acteurs du domaine représenté ici en a les compétences.

C'est l'avenir que je nous souhaite.

Il y a des lieux où cela se passe déjà ! Il me semble que c'est de ça dont nous avons entendu parlé aujourd'hui, que les organisateurs de cette journée voulaient nous faire partager.

Alors merci à eux, pour nous avoir aidés à porter notre regard sur les espaces des possibles et merci à vous, pour votre attention.