

Développement du pouvoir d'agir et renouvellement des pratiques des intervenants sociaux : le point de vue d'une formatrice

**CLAIRE JOUFFRAY
IRTS DE MONTPELLIER**

RÉSUMÉ

Les professionnels de l'intervention sociale ont souvent l'impression d'être dans des impasses : face à des usagers de plus en plus nombreux et exigeants, ils en sont souvent réduits à fournir des réponses standardisées et individualisées. D'autres voix se font entendre qui donnent des pistes pour un renouvellement des pratiques. C'est ce que propose l'approche du développement du pouvoir d'agir (DPA) dont nous précisons les caractéristiques. Elle permet de renouveler la définition de l'aide professionnelle. La mise en œuvre de cette approche nécessite un changement des repères professionnels habituels, d'où la nécessité d'une formation. Le postulat des formations actuellement engagées est qu'on ne peut se former au DPA que par le DPA, en le pratiquant d'abord pour soi. Une première évaluation de ces formations montre que l'approche DPA produit des changements de posture propices aux changements émergents.

MOTS-CLÉS : *aide professionnelle, apprentissage expérientiel, formation, changement émergent.*

ABSTRACT

Social Workers often feel stumped when being confronted by the demanding needs of an ever-increasing clientele; more often than not, they see themselves having to give standardized answers which are not always suited to the particular needs of the client. Among the community, voices are rising to offer new solutions in order to rejuvenate the methods and practices of Social Workers. This is what the DPA is all about, it will allow us to redefine what the Helping Profession is and we will describe its traits. The implementation of this approach requires Social Workers to alter their mind-sets, thus a specialized training is necessary. At this point in time, the teachings of the DPA stipulates that if a professional wants to learn how to work under this approach he or she must first experience it for himself/herself. A first look at these teachings demonstrate that the DPA could bring about some suitable changes to the stance of Social Workers who are expected to work with a diverse and evolving clientele.

KEYWORDS : *emerging change, learning trough experience, professionnall help, training.*

Le point de vue dont je vais vous faire part est fortement imprégné du contexte français puisque c'est là que j'exerce en tant que formatrice pour de futurs travailleurs sociaux. Il me semble cependant qu'il met en exergue certaines caractéristiques qui sont transversales à bon nombre de pays, dans la mesure où nous sommes dans des économies de type libéral.

Il sera question des pratiques des intervenants sociaux et de leur nécessaire évolution. Mon propos s'articulera en quatre temps : un constat quant aux pratiques professionnelles actuelles, les pistes apportées par le DPA quant au renouvellement des pratiques, la vigilance à garder quant à des dérives éventuelles et enfin la question de la formation des praticiens.

LES IMPASSES DANS LESQUELLES SE TROUVENT ACTUELLEMENT LES PROFESSIONNELS DE L'INTERVENTION SOCIALE

En France, l'intervention sociale individuelle est la référence la plus répandue chez les travailleurs sociaux. Elle est issue du *case-work*¹, construite à partir d'un modèle médical (c'est ainsi qu'on parle de diagnostic) et fortement imprégnée de grilles de lecture à dominante psychologique. Les intervenants sociaux ont plus tendance à se focaliser sur une lecture biographique des difficultés d'une personne, sans tenir compte des contradictions d'un système qui l'a mise en difficulté. Par ailleurs, les travailleurs sociaux ont souvent été formés à être les experts uniques : ce sont eux qui vont analyser la demande, les données, sans chercher à partager avec les usagers cette analyse, du simple fait qu'eux ont été formés. De même, ce sont eux qui vont déterminer ce qui est bon pour la personne et donc un plan d'action. Tout au plus, l'accord de l'utilisateur sera recherché quant au plan d'action proposé. Il n'y a pas de coconstruction de la définition du problème et des solutions. Les travailleurs sociaux ont tendance à appréhender les personnes en les réduisant à un cumul de problèmes, en oubliant que leur intervention doit s'appuyer sur les potentialités de la personne.

L'intervention sociale est également poussée vers la personnalisation des actions par les politiques sociales qui favorisent l'individualisation des traitements et la multiplicité des dispositifs. Il est souvent attendu des travailleurs sociaux qu'ils soient les fournisseurs de réponses standardisées, qu'ils fassent rentrer les personnes dans des dispositifs préexistants. En poussant le trait, on pourrait dire qu'on leur demande même d'être au service des dispositifs plutôt qu'au service des personnes.

Ceci ne satisfait pas pour autant les intervenants sociaux. Ils parlent souvent de « perte de sens », d'usure professionnelle. Reste qu'il ne faut pas voir cette « usure » comme un déficit d'adaptation des travailleurs sociaux à des réalités changeantes, mais beaucoup plus profondément par une réaction face à des atteintes à leur professionnalité. L'organisation du

¹ Richmond Mary, *Les méthodes nouvelles d'assistance*, Paris, librairie Félix Alcan, réédition ENSP, 2002.

travail et certaines consignes contribuent bien souvent à une « *mise en incompétence*² » des agents. Il existe, de fait, « *des conditions d'impossibilité pour le travailleur social lui-même de continuer à se construire comme un professionnel compétent et reconnu*³ ».

Les usagers⁴, quant à eux, sont de plus en plus nombreux et exigeants : « nombreux » parce que la crise économique met « hors circuit » de plus en plus de personnes, « exigeants » parce que de plus en plus au courant de leurs droits. D'où des rapports parfois tendus avec les travailleurs sociaux.

Du côté des pouvoirs publics, les critiques fusent également : trop cher, pas assez efficace, considéré comme encourageant l'assistanat, le travail social n'a pas bonne presse.

D'autres voix se font cependant entendre qui ouvrent des pistes :

- Le Conseil Supérieur de Travail Social⁵, dans un de ses rapports de 2007⁶ a proposé de construire d'autres types de rapports avec les usagers, sur la base « d'alliance ».
- Depuis la dernière réforme du diplôme d'état d'assistant de service social (2004), les futurs professionnels doivent être formés et sont validés autant sur l'intervention individuelle que sur l'intervention collective. Cette injonction va probablement beaucoup contribuer à renouveler les pratiques des futurs professionnels.
- ATD Quart-monde, qui porte fortement la parole des usagers, parle de la nécessité d'une coproduction travailleurs sociaux / usagers⁷.

On voit donc que le renouvellement des pratiques devient une absolue nécessité, attendue par tous.

² Ravon Bertrand et al, *Épreuves de professionnalité – Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux*, www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_rech_ONPES_usure_TS_Ravon_et_al_.pdf, 2008.

³ ibid

⁴ Terme actuellement utilisé en France pour définir les personnes qui s'adressent aux services sociaux.

⁵ Organisme qui dépend directement du ministre responsable de l'action sociale.

⁶ Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Conseil supérieur du travail social, *L'usager au cœur du travail social*, Rennes, ENSP, 2007.

⁷ Brun Patrick, *Croisement des savoirs et pouvoir des acteurs*, in *Vie Sociale* n°4/2002, CEDIAS, 2002.

LES PISTES APPORTÉES PAR LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR QUANT AU RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES

Les pratiques professionnelles relevant de l'approche « développement du pouvoir d'agir des individus et des collectivités » ont plusieurs caractéristiques :

- Elles sortent de l'expertise unilatérale : le praticien de l'intervention sociale possède, certes, une expertise (issue de sa formation, validée par un diplôme, alimentée par sa pratique) mais la personne en face d'elle a également une expertise : celle de son expérience, celle d'être la seule à savoir ce qui est bon et viable pour elle. Ce n'est qu'en conjuguant ces deux expertises qu'un travail efficient pourra être entrepris.
- Ce principe de base étant posé, il s'agit de négocier avec les usagers la définition des problèmes et des solutions. Il s'agit, à partir d'une coconstruction de ce qui pose problème ici / maintenant à cette personne, de coconstruire ce qui serait viable et envisageable pour elle en terme de changement. Il s'agit d'une mise en mouvement.
- Une troisième caractéristique est l'intégration dans la question de toutes les personnes impliquées (qui vont apporter leur soutien pour faire évoluer la situation) et concernées (qui ont à vivre avec les conséquences concrètes du changement envisagé) par le problème. Ce qui va nécessiter le détour par un repérage des enjeux de toutes ces personnes et une intégration de leurs enjeux dans les stratégies d'action.
- Enfin, l'analyse de ce qui fait problème porte autant sur l'aspect individuel que sur l'aspect structurel de la situation.

Ce type de pratique contribue à renouveler la définition de l'aide professionnelle : ce n'est pas le geste de celui « *qui sait et qui peut* » face à celui « *qui ne sait pas et ne peut pas* », selon une définition de Michel Taléghani⁸ souvent donnée en centre de formation de travailleurs sociaux. C'est le geste d'un passeur qui va aider une personne (ou un collectif) à franchir un obstacle en articulant travail avec la personne (ou le collectif) et travail sur son contexte de vie.

L'approche DPA propose donc des pistes quant au renouvellement des pratiques. Elle requiert cependant un certain nombre de précautions.

⁸ Taléghani Michel, notes prises lors d'un séminaire (8 et 9 novembre 1980 et 1 et 3 mai 1981) animé par Michel Taléghani au centre Thomas More, France.

DES PIÈGES À ÉVITER

Si l'approche « développement du pouvoir d'agir des individus et des collectivités » peut paraître séduisante, il convient de rester vigilants sur un certain nombre de points :

- Il ne s'agit pas pour autant de dire que c'est une approche totalement nouvelle. Elle est au contraire la synthèse et un essai de formalisation de pratiques qui ont fait leurs preuves. Sur le plan théorique, elle s'appuie sur les apports de la systémie⁹, de l'approche conscientisante¹⁰, de l'interactionnisme stratégique sans toutefois les prendre telles quelles dans leur totalité.
- Il serait réducteur de limiter cette approche à la pratique d'une intervention sociale de type collective¹¹. Certes dans l'intervention collective, il y a, de fait, partage des expertises et mise en valeur des compétences des usagers. On y retrouve beaucoup des aspects de la méthodologie sur la mobilisation d'un collectif. Pour autant, il nous paraît préjudiciable de penser que l'approche DPA ne concerne que l'intervention à caractère collectif. Dans la mesure où l'approche individuelle est dominante en France, c'est en l'expérimentant dans ce type de pratique qu'on a le plus de chance d'y faire évoluer les pratiques professionnelles actuelles. Une question reste ouverte : faut-il nécessairement passer par le développement de son propre pouvoir d'agir individuel pour être capable de s'approprier réellement et de façon autonome la démarche ? Autrement dit : si avec d'autres je développe un pouvoir d'agir collectif, serais-je ensuite en mesure de m'approprier la démarche pour moi-même par la suite ? La question mériterait d'être explorée.
- S'il s'agit de développer du « pouvoir » d'agir, il ne faut pas tomber dans de l'injonction, du « devoir » d'agir. C'est le cas dans des interprétations à tendance libérales qui, puisque les moyens n'existent pas, se contentent de renvoyer les usagers à eux-mêmes en leur disant « faites, soyez autonomes, responsabilisez-vous ... ».
- De ce précédent point découle une double exigence éthique : ne pas se contenter de renvoyer les gens à eux-mêmes, mais ne pas être non plus dans de la manipulation pour emmener la personne là où on voudrait qu'elle aille. Ces deux points sont en lien avec une violence qui pourrait s'exercer et qui n'aurait rien à voir avec l'approche DPA.

On l'a dit : l'approche DPA n'est pas un nouveau gadget. Elle entraîne un changement en profondeur des pratiques sociales. Elle nécessite donc de penser la question de la formation.

⁹ Ecole de Palo Alto

¹⁰ Freire Paulo, *Pédagogie des opprimés*, Petite collection Maspéro, Paris, 1974

¹¹ Il faut ici indiquer qu'en France il est souvent habituel de distinguer les deux modes d'intervention.

COMMENT FORMER À CETTE APPROCHE ?

Dans la mesure où l'approche DPA met en cause toute expertise qui serait unilatérale et ne se contente pas d'essayer d'adapter les personnes à leurs conditions de vie, sa mise en œuvre nécessite un changement des repères professionnels habituels. Elle peut donc déstabiliser les professionnels de l'intervention sociale d'où la nécessité de former le plus en amont possible.

Quelles que soient les formations à cette approche envisagées, il nous semble important qu'elles partent du postulat suivant : il ne sert à rien de « parler » du DPA, mais il faut l'expérimenter pour soi-même d'abord avant d'être capable de le mettre en œuvre avec les personnes accompagnées. En cela, la formation envisagée s'inscrit dans le courant constructiviste qui pose que le savoir n'existe pas *ex ante*, mais qu'il se construit par l'action.

En ce qui concerne la formation initiale des travailleurs sociaux, une expérimentation est en cours dans la filière assistant de service social de l'IRTS¹² de Montpellier. Former les futurs professionnels dans une logique compatible avec le DPA, c'est permettre aux étudiants d'expérimenter pour eux-mêmes et par eux-mêmes le développement de leur propre pouvoir d'agir. Cela permet un apprentissage par l'intérieur du processus et des effets de l'acquisition d'un pouvoir sur soi-même et sur son contexte de vie. A l'aide d'une méthodologie très précise¹³ (travail en petits groupes d'abord avec responsabilité tournante entre animation, secrétariat et rapporteur puis retour en grand groupe ensuite), nous demandons aux étudiants-es de se situer en tant que citoyens/usagers, concernés par la structure dans laquelle ils sont en formation et son environnement. Ils ont à identifier et élaborer une question qui fasse problème pour eux. Ils travaillent ensuite cette question et préparent une assemblée plénière au cours de laquelle ils invitent experts et décideurs qu'ils ont repérés comme compétents par rapport à leur problématique. Cette assemblée plénière permet un débat et un croisement des points de vue. Elle débouche sur des transformations, que ce soit dans le centre de formation ou en lien avec l'extérieur. À titre d'exemple, nous pouvons citer la promotion d'étudiants AS 2ème année 2006 qui, dans le cadre d'une mise en pratique de cette approche, a choisi de travailler sur les difficultés qu'ils rencontraient du fait du paiement trimestriel des bourses (et non chaque mois). Après avoir rassemblé tous les éléments de la situation et avoir organisé une rencontre en présence d'experts et de décideurs, ils ont intégré un groupe de travail au Conseil Régional qui a examiné cette question. Grâce à la réalisation de leur diagnostic préalable et à ce groupe de travail, ils ont obtenu la mensualisation des bourses versées non seulement aux étudiants en travail social, mais aussi aux infirmiers dans toute la région.

Quand on demande ensuite aux étudiants ce qu'ils en tirent en lien avec leur futur métier, ils disent « *On peut travailler à confronter différentes logiques. Ça donne une idée de ce qu'on peut faire avec des usagers. On était contents de nous. Les débats ont été riches. On s'est sentis remobilisés, revalorisés. On s'est sentis utiles. On a été capables de se mobiliser, de s'impliquer.*

¹² Institut Régional de Travail Social

¹³ Travail mené en partenariat avec l'Université du Citoyen.

On a été entendus. On n'est pas impuissants face à l'institution. Ça permet de sortir du fatalisme. Nous souhaitons faire quelque chose en stage de la posture acquise grâce à ce module ¹⁴ ».

Au-delà de ce simple module qui a peut-être un effet « bulle », il est probable que pour pouvoir s'implanter davantage, l'approche DPA, par effet de système, aura des incidences sur l'organisation des programmes et de la pédagogie. C'en est la condition et c'est ce qui s'esquisse à l'heure actuelle.

En ce qui concerne la formation continue, plusieurs expérimentations ont eu lieu en France (Savoie et Languedoc Roussillon). À Montpellier, 11 personnes sont actuellement en formation pour devenir « personnes ressources »¹⁵ (à raison de deux fois deux jours par an, soit 10 jours de formation au total). Comme dans la formation initiale, le principe retenu est l'apprentissage expérientiel. Plutôt que d'en rester à une approche théorique, chacun des participants met en œuvre pour lui-même l'approche. Pour cela, chacun tente de dépasser, en se référant à l'approche, un problème récurrent qui le concerne et qui a été défini au cours de la première séance. Les premiers résultats sont très encourageants. Les cibles de changement visées au départ ont déjà été atteintes au bout de 6 jours (sur les 10 jours prévus) par huit des onze personnes en formation.

La majorité de ces personnes ont choisi comme cible une difficulté liée à leur place dans leur cadre de travail. Les changements repérés sont de trois ordres :

1- Faire évoluer sa place dans l'organisation

Face à des organisations qui dysfonctionnent, les personnes en formation ont opéré des changements de postures :

- ne plus être celle qui bouge tout le temps « j'ai arrêté de bouger, ça les a forcés à bouger », qui s'active pour combler les manques ;
- faire que leur problème devienne celui des responsables « J'ai compris qu'un refus (de mon directeur), ce n'était pas une voie sans issue, mais que c'était le début d'une négociation possible. Son refus ne posait problème qu'à moi. J'ai fait en sorte que ça lui en pose un, en intégrant dans la négociation ses enjeux à lui » ;
- ne pas garder le problème pour soi, mais poser problème aux structures pour qu'elles évoluent « je suis devenue l'empêchement de fonctionner en rond et j'ai forcé le système à revoir ses engrenages » ;
- la solution passe par la prise en compte des enjeux de chacun des acteurs « Rien n'est

¹⁴ Propos issus du groupe focus fait avec la promotion 2008 qui avait choisi de travailler sur la reconnaissance de leur diplôme à Bac + 3 années (au lieu de bac +2 actuellement).

¹⁵ Formation assurée par Yann Le Bossé.

jamais perdu d'avance; il est indispensable d'identifier avec méthode ce qui pose réellement problème à chacun des acteurs dans leur contexte, ici et maintenant ».

Il s'agit d'alliances stratégiques et conscientisantes : faire constater que lorsqu'on est ensemble et qu'on respecte les enjeux de chacun, on peut avancer.

2- Se remettre en perspective

La formation a été pour certaines l'occasion de déplacer leur horizon, d'envisager de nouvelles projections. Elle a, par exemple, permis de passer d'une situation d'épuisement professionnel confirmé « ça m'a fait l'entendre et l'accepter » à un autre projet de vie « je me sens bien, je suis en paix ».

Elle a aussi permis de déplacer des positions face à la clôture de quelque chose (un mémoire, une carrière) : ne pas s'avancer vers un mur ou un trou noir, mais passer par là pour aller plus loin, ailleurs « j'ai compris que ce n'était pas le point final ».

3- Accéder à d'autres responsabilités

Deux des personnes en formation ont démissionné de leur travail pour prendre d'autres fonctions. Une autre a changé de poste à l'intérieur de la même structure. Ce sont des changements dans leur carrière qui ont été déclenchés par la formation et qui sont plus en adéquation avec leurs « aspirations professionnelles ».

De cette première évaluation, on constate que la formation « *permet d'analyser des situations de blocage d'un point de vue dynamique* ». Elle entraîne chez les participantes des changements de posture au sein de leurs structures de travail. Les changements repérés sont donc majoritairement en lien avec le propre DPA des personnes en formation (c'était ce qui était visé).

Il y a néanmoins un pari sur les possibilités de transfert de cette approche dans le travail de ces professionnels avec les usagers. C'est ce vers quoi va tendre la suite de la formation. Il s'agira d'avoir développé son propre DPA pour aider ensuite l'utilisateur à développer le sien.

D'ores et déjà une des personnes en formation a mis cette approche en pratique dans le travail fait avec un usager. Cet homme était en retrait important par rapport à la société. Il avait perdu des droits financiers lors du passage entre deux systèmes d'aide (du chômage au Revenu Minimum d'Insertion). Un travail de négociation sur la base de l'approche DPA a été entrepris. Sa situation administrative a pu être réétudiée par la CAF¹⁶ qui a corrigé son erreur, ce qui lui a permis de récupérer un mois d'allocation et un chèque de régularisation. Ce chèque a concrétisé pour cet homme le passage de l'impuissance (face à une société qui lui en veut) à l'expérience du succès dans une société dans laquelle il a sa place. L'approche DPA a été un outil pour créer les conditions de sa re-participation socioéconomique. Il est passé d'une situation de retrait important à une forte volonté de participation (création d'une banderole pour une manifestation pour le Tibet et rapprochement vers une association militante dans ce domaine). L'expérience du succès a inversé le sentiment d'impuissance qu'il éprouvait.

¹⁶ Caisse d'Allocation Familiale.

Comme le résumait une des personnes en formation : « *l'objectif est atteint et ce processus m'a appris des choses transférables* ». Cette approche permet de dépasser des obstacles et en plus c'est « *ludique et créatif* », ainsi que l'exprimait avec un grand sourire une des participantes. C'est en cheminant et en mutualisant leurs cheminements respectifs que les personnes en formation assimilent cette approche et font l'expérience de sa puissance comme outil de changement. Ainsi qu'on le voit, l'approche DPA peut contribuer au renouvellement des pratiques sociales parce qu'elle permet des changements de posture propices aux changements émergents. Il reste à faire l'évaluation que cela se transfère bien au DPA des usagers. Reste aussi la question de sa diffusion vers davantage de praticiens de l'action sociale pour qu'on puisse parler réellement d'un renouvellement des pratiques sociales¹⁷.

¹⁷ Une première étape est sans doute, en ce qui concerne la France, ce qui s'est passé lors du congrès de l'Association Nationale des Assistants de service Social début novembre 2008 dont le thème était « développer notre pouvoir d'agir individuel, professionnel, institutionnel » et qui a connu un gros succès de fréquentation.

RÉFÉRENCES

Brun, P. (2002) *Croisement des savoirs et pouvoir des acteurs*, in Vie Sociale n°4/2002, CEDIAS.

Freire, P. (1974) *Pédagogie des opprimés*, Paris, Petite collection Maspéro.

Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Conseil supérieur du travail social, (2007) *L'usager au cœur du travail social*, Rennes, ENSP.

Ravon, B. et al, (2008) *Épreuves de professionnalité – Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux*

www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_rech_ONPES_usure_TS_Ravon_et_al_.pdf

Richmond, M, (2002) *Les méthodes nouvelles d'assistance*, Paris, librairie Félix Alcan, réédition ENSP.

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE

Claire Jouffray est assistante de service social de formation. Elle a exercé en service social auprès des élèves dans plusieurs départements français. Titulaire d'une licence en psychologie, d'un Diplôme Supérieur du Travail Social et d'un DEA (travail social, action sociale et société), elle est actuellement formatrice dans un centre de formation au travail social (l'IRTS de Montpellier). Elle est par ailleurs membre fondatrice de l'Association Nationale pour le Développement de l'approche DPA (AndaDpa) en France.

claire.jouffray@free.fr