

## **Les séances d'analyse stratégique : un outil pédagogique qui facilite les changements de posture des professionnels dans la relation d'aide.**

Les pratiques sociales sont en crise ! Nos modèles de références paraissent impuissants face à l'ensemble des difficultés rencontrées, les aidants ont besoin d'aide !

Et les professionnels tout autant que les personnes accompagnées paraissent démunis voire en souffrance...

Or, comme l'a écrit le philosophe Paul Ricoeur : « *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*<sup>1</sup> ».

S'appuyer sur cette définition dans l'intervention sociale peut nous ouvrir des horizons dans le champ de la formation continue des travailleurs sociaux. En effet, travailler avec la souffrance des personnes est le lot quotidien des professionnels. Mais cette souffrance d'où vient-elle ? Quelle est sa cause ? Ricoeur écrit qu'elle peut être la conséquence d'une impossibilité d'agir pour la personne concernée. Cette réflexion nous intéresse au premier plan car elle semble déplacer la vision classique de l'aide à apporter. Si l'impuissance à agir crée la souffrance, cela implique que l'aide professionnelle devrait inclure la question du développement du pouvoir d'agir, tant individuel que collectif.

C'est ce que nous suggère l'approche centrée sur le Développement du pouvoir d'Agir des personnes et des collectivités (DPA PC)<sup>2</sup> théorisée par un universitaire Québécois (Y. Le Bossé)<sup>3</sup> qui commence à se faire connaître en France mais aussi en Belgique et en Suisse. L'expérience de formation qui est présentée et analysée ici est issue d'un travail mené depuis 2011 par deux formatrices indépendantes qui ont été formées à cette approche.

La formation sur laquelle nous intervenons depuis presque trois ans s'adresse à des assistants de service social qui exercent dans une institution qui couvre l'ensemble du territoire national. Ces professionnels viennent donc de toutes les régions.

A ce jour, une vingtaine de groupes ont été formés sur deux fois deux jours, ce qui représente environ 300 professionnels.

Cette communication est l'occasion de présenter une analyse des remarques des professionnels sur les expérimentations mises en œuvre au retour en formation après l'intersession de deux mois. La question qui leur est posée est la suivante : qu'avez vous pu expérimenter ou pas concernant l'accompagnement sur la situation travaillée lors des deux premiers jours ou sur d'autres situations ? Quel est l'effet produit sur vous et sur les personnes accompagnées ?

Ces retours des professionnels ont fait l'objet d'une synthèse effectuée par une formatrice-stagiaire participant à la formation avec un groupe en 2012 mais non intervenante.

---

<sup>1</sup> Ricoeur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Editions du Seuil, 1990.

<sup>2</sup> Nous adaptons le terme de collectivité utilisé au Québec par le mot collectif afin de ne pas créer de confusion avec la notion de collectivité territoriale.

<sup>3</sup> Le Professeur Yann Le Bossé travaille au département des Sciences de l'Éducation à l'Université Laval à Québec où il dirige Le laboratoire de Recherche sur le Développement du Pouvoir d'Agir des personnes et des collectivités (LADPA).

Nous avons également procédé à une analyse de l'ensemble des remarques faites sur les trois années et croisé ces éléments avec le travail de la collègue.

Nous nous appuyons enfin sur le témoignage d'une professionnelle qui a participé à cette formation et qui a contribué à la communication lors du congrès de l'AIFRIS.

Dans un premier temps, nous présenterons l'approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir des personnes et des collectivités (DPAPC) et son modèle en 4 axes. Dans un deuxième temps, nous décrirons le cadre et le contexte de la formation qui nous sert d'objet d'analyse, nous présenterons l'outil spécifique utilisé en formation « l'atelier d'analyse stratégique ». Enfin, nous verrons, au travers des expérimentations menées par les professionnels lors de l'intersession, quels sont les effets sur leur pratique, sur eux et sur les personnes accompagnées. Afin d'illustrer ce propos, nous nous arrêterons sur le témoignage d'une professionnelle en particulier. Nous terminerons en insistant sur deux points : la dissonance cognitive et l'introduction d'une démarche conscientisante (IDAC).

### **Qu'est-ce que le développement du pouvoir d'agir ?**

Selon la définition qu'en donne Le Bossé qui s'inspire entre autres des travaux de Rappaport<sup>4</sup>, il s'agit d'« *un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient* » (Le Bossé, 2012).

C'est une démarche qui contribue à faire évoluer les pratiques des intervenants sociaux vers une meilleure prise en compte de ce qui est important pour les personnes accompagnées au niveau individuel et collectif. Elle s'appuie sur un modèle en 4 axes.

### **Le modèle en 4 axes :**

Le modèle se déroule en 4 axes à partir d'un préalable : la définition concrète du problème avec la personne la plus concernée (celle qui vit avec les conséquences directes du problème au quotidien) ici et maintenant.

- 1) Le repérage des acteurs et de leurs enjeux.
- 2) L'implication des personnes concernées dans la définition des problèmes et des solutions.
- 3) La conduite contextuelle des interventions.
- 4) L'introduction d'une démarche d'action conscientisante.

### **Présentation du cadre de l'expérience de formation :**

Une institution nationale, employeur d'assistants de service social présents sur l'ensemble du territoire nous sollicite avec la commande de travailler sur l'accompagnement social individuel.

Cette formation s'intitule « Accompagnement social individuel : les leviers de la remobilisation et de la motivation des usagers » et a pour objectif de « réinterroger la pratique professionnelle de l'accompagnement social pour le rendre plus efficient, notamment par une initiation à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir (DPA) »<sup>5</sup>. Cette formation est destinée à renforcer les professionnels concernés quant à l'accompagnement

---

<sup>4</sup> Julian Rappaport, psychologue clinicien et chef de file de la psychologie communautaire aux Etats-Unis.

<sup>5</sup> Cf. la présentation des modalités de cette formation dans le document « Bilan des formations nationales 2012 » fait par l'école de la CRAMIF.

social individuel des personnes. Nous en profitons pour les initier à cette approche par le biais de l'analyse des pratiques (que nous nommons analyse stratégique) mais également en termes de connaissances utiles pour la relation d'aide et l'ISAP (intervention sociale d'aide à la personne).

Pour travailler sur les leviers de la remobilisation et de la motivation des usagers, il est suggéré de travailler sur ceux des professionnels. D'où le lien avec le DPA. Développer son pouvoir d'agir permettrait de développer celui de l'utilisateur.

En formation, ces professionnels vont travailler sur leurs propres situations d'impuissance, ce qui leur pose problème dans l'accompagnement des personnes avant d'envisager d'aider celles-ci dans leur situation de blocage. C'est à dire qu'ils vont s'appliquer à eux-mêmes cette démarche pour s'approprier progressivement le processus et envisager ensuite de le transférer dans la relation d'aide.

Lors du premier module de deux jours, l'outil « atelier d'analyse stratégique » permet de travailler sur la pratique de terrain des professionnels à partir de d'une analyse interactionniste stratégique de situations/problème rencontrées par les professionnels dans leur pratique d'accompagnement. Ce travail en demi-groupe s'effectue sur deux demi-journées, ainsi chaque participant peut-il présenter une situation/problème qui lui est propre. Aucun des participants ne reste en position d'observateur.

### **Présentation de l'atelier d'analyse stratégique :**

Il s'agit de proposer aux participants de travailler sur des situations de blocage issues de leur pratique actuelle et apportées par chacun. Chacun présente successivement une situation et nous l'aidons tout d'abord à construire quel est le problème (étape qui prend une bonne partie du temps) puis à repérer quel est le contexte, quels sont les acteurs et quels sont leurs enjeux respectifs. Ce travail permet un élargissement du regard qui en général ouvre des possibilités. Il est à noter qu'au fur et à mesure de la formation, les participants acquièrent des réflexes quant aux axes à explorer et que c'est quelquefois une situation exposée par un collègue qui leur permet d'y voir plus clair quant à l'approche, davantage que la situation qu'ils ont eux-mêmes présentée.

### **L'analyse de ce que disent les professionnels après la phase d'expérimentation :**

La demande induit la réponse :

Tout d'abord, les intervenants se rendent compte à quel point ils peuvent se laisser enfermer dans la demande de l'utilisateur. En effet, la plupart ont été formés à repérer la demande de la personne. Que veut-elle? Que vient-elle chercher?

Or, à trop se focaliser sur la demande, ils ont tendance à se précipiter dans la réponse.

Les personnes elles-mêmes installent le professionnel dans la posture de l'expert, celui qui répond à leur demande.

Les professionnels en formation apprennent à travailler plutôt à partir du problème, de l'obstacle concret qui empêche les personnes d'agir.

La définition du problème ici et maintenant comme point d'appui :

Une deuxième prise de conscience est l'importance d'ancrer son intervention dans le moment présent.

Dans un accompagnement, le professionnel a tendance quand il revoit la personne à faire le point à partir de ce qui a été discuté ou décidé la fois précédente, sans vérifier que cela est toujours prioritaire pour la personne ici et maintenant.

L'ici et maintenant, l'ancrage dans le présent permet de redéfinir le problème en fonction du contexte actuel de la personne et de ce qui est important pour elle. Cela peut être très différent de ce qui avait été abordé lors du précédent entretien.

Les acteurs et leurs enjeux ouvrent des marges de manœuvre :

Un autre axe de travail et souvent de découverte concerne l'exploration des enjeux des différents acteurs qui favorise les marges de manœuvre.

Dans la relation « duelle », l'intervenant a tendance à se focaliser sur tous les problèmes rencontrés par la personne accompagnée. Il en oublie ce qui est important pour la personne, ce qu'elle a à gagner ou à perdre si la situation bouge ou reste telle quelle. Sa prise de conscience de tels enjeux l'amène à appréhender différemment la situation. Par ailleurs, lui-même ne s'exclue pas en tant qu'acteur avec ses propres enjeux. Au delà, l'exploration des autres acteurs concernés de près ou de loin par la situation, puis le repérage de leurs enjeux permet d'envisager des pistes nouvelles.

Conséquences en terme de changement de posture professionnelle :

Le travailleur social prend conscience de sa tendance à donner, à proposer, à endosser le rôle du sauveur ou de l'expert, avant même d'avoir identifié avec l'utilisateur quelle est sa priorité telle qu'il la perçoit.

Une prise en compte plus grande de ce qui est important pour la personne entraîne un début de changement de regard sur elle, et de ce fait tend vers un changement de posture. Le professionnel se vit progressivement comme une personne ressource ou un facilitateur.

Pour certains, comme la professionnelle présente lors de la communication, cette approche permet de mettre des mots sur une pratique déjà en cours. C'est bien une approche donc plutôt une façon d'être qu'une nouvelle méthodologie. Elle dit qu'elle a mis au travail en atelier une situation de blocage au niveau institutionnel, elle en est ressortie avec des pistes en terme de projet. Elle voit qu'au niveau structurel, elle peut agir par exemple sur les questions d'accueil du public. En ce qui concerne les accompagnements individuels, elle utilise la formule : « Qu'est ce qui vous pose le plus problème ? ». Dans une situation où apparaissaient une multitude de problèmes, elle a pu aider à dégager le problème prioritaire. Il s'est avéré que la personne avait déjà tout mis en place et donc l'aide ne s'est pas avérée nécessaire.

### **L'expérimentation d'une professionnelle sur le terrain :**

Après les deux premiers jours de formation, l'assistante de service social souhaite tenter cette approche avec les personnes reçues. Il s'agit de primo-demandeurs.

Elle note un changement dans sa manière d'accompagner les personnes.

1<sup>ère</sup> situation :

« Mr X que j'ai invité à ce RV car figurait sur la requête des personnes en arrêt maladie depuis plus de 90 jours.

C'est son épouse qui se présente. M. est actuellement en traitement chimio-thérapeutique. Il n'est pas en mesure de se déplacer. Le couple est marié, a 2 enfants. Depuis la maladie de M., c'est Mme qui s'occupe de tout : la gestion quotidienne, les démarches administratives, les démarches de santé. Elle est physiquement et psychologiquement affectée (pleure pendant l'entretien, montre des signes de fatigue). Les ressources du ménage ont baissé car monsieur perçoit uniquement les indemnités journalières de la CPAM, son employeur ne cotisant pas à une caisse de prévoyance (équivalent à un demi-salaire). En accession à la propriété, Mme a démarché auprès de l'assurance mais le contrat ne couvre pas le risque « arrêt maladie ». La situation financière est fragilisée. »

Ce qui aurait pu être proposé :

« Pour soulager Mme dans la prise en charge du quotidien, la mise en place d'une aide à domicile avec recherche de financement (ex. : la ligue contre le cancer).

Pour l'aspect financier, un secours CPAM pour la prise en charge de factures.

Pour prévenir les risques de désinsertion professionnelle de M., transmettre des informations sur les mesures de la MDPH (Maison Départementale de Personnes Handicapées).

Intervenir ainsi, c'est détecter ce qui va être bon pour l'autre, c'est prendre le risque d'apporter des réponses à des demandes qui ne sont pas exprimées par la personne. C'est répondre à ce qui « me semble » poser problème à la personne sans prendre le temps de m'en assurer. Le TEMPS, ce fameux temps après lequel on court sans cesse. Le temps que l'on perd en agissant sur ce qui ne pose pas problème à l'autre et qui empêche l'instauration d'une relation de confiance (« Pourquoi revenir vers l'assistante de service social alors que je ne me suis pas senti écoutée, comprise ? »).

Ce qui a été fait :

« A la question « Qu'est-ce qui vous pose le plus problème ? », Mme parle de la maladie de son mari et du changement de caractère de ce dernier depuis (irritable, renfermé, parfois agressif).

« Qu'est ce qui peut être mis en place pour vous soulager ? », Mme dit que son travail à mi-temps en qualité de coiffeuse est un sas très bénéfique. Elle participe également à une activité sportive organisée par sa commune. Tout cela lui convient parfaitement et lui permet de prendre du recul et des forces.

« Y a-t-il autre chose qui vous pose problème ? », Mme me parle de sa fille qui va passer son bac en juin. Si elle l'obtient, elle envisage de faire des études supérieures et s'est inscrite dans 3 IUT (Instituts Universitaires de Technologies.) Mme est terrifiée à l'idée de ne pas pouvoir acquitter l'ensemble des frais attendant à ce projet. Elle est parvenue à rééquilibrer le budget suite à la baisse de revenus du foyer mais n'a plus de marge de manœuvre. Elle a demandé un dossier de bourses mais on lui demande les ressources 2012 qui sont plus élevées et non représentatives de la situation actuelle.

Nous nous entendons avec Mme afin que je prenne contact avec le service social du CROUS (Centre Régional des Oeuvres Universitaires et Sociales) pour savoir ce qu'il est possible de faire et nous fixons un nouveau RV la semaine suivante.

Dans le cadre de cette 2<sup>ème</sup> rencontre, je remets à Mme les éléments que la collègue du CROUS m'a transmise. Tout doit se faire par internet avant le 15 mai. Mme souhaite que l'on regarde le site ensemble pour être sûr de trouver les bons documents. Nous le faisons en direct au bureau. Mme prend note du chemin à suivre et me dit qu'elle le fera avec sa fille au domicile. Convenons qu'en cas de problème, quel qu'il soit, elle me contacte. »

2<sup>ème</sup> situation :

« Mme Y que j'ai invité à ce RV suite à un signalement du médecin conseil de la Sécurité Sociale qui propose Mme en invalidité 2<sup>ème</sup> catégorie (plus de capacité de travail selon la législation sécurité sociale).

Mme Y, 56 ans, vient de passer en invalidité. Elle a prévenu son employeur et une procédure de licenciement au titre de l'inaptitude est engagée. Elle bénéficiait jusque-là d'un maintien de salaire soit 880 euros nets par mois. En invalidité, elle ne percevra plus que 480 euros. Elle est physiquement usée et n'envisage pas de reprendre une quelconque activité. Elle héberge un ami depuis 5 ans qui participe aux frais quotidiens. Elle est locataire d'une maison et n'ouvre pas droit aux APL (Aides Personnalisées au Logement) calculées sur l'année antérieure. Elle est en impayé de loyer et le propriétaire devient menaçant. Depuis 1 mois, elle est en coupure d'EDF pour impayé. Le logement n'est pas adapté et, selon Mme, insalubre. »

Ce qui aurait pu être proposé :

« Une orientation vers le service social du conseil général pour un dossier FSL (Fond de Solidarité Logement ) et/ou une mesure d'ASLL (Accompagnement Social Lié au Logement). Une demande de secours auprès de la Commission d'Action Sanitaire et Sociale de la CPAM pour la facture EDF.

Une demande d'AAH (Allocation Adulte Handicapé) auprès de la MDPH.

En procédant ainsi, je réponds à l'analyse (voir l'interprétation) que je fais de la situation :

\* Les impayés de loyer sont un frein pour l'accès à un logement plus adapté à Madame car les futurs bailleurs n'attribueront un bien que sur présentation d'un document officiel qui stipule que le locataire est à jour dans ses paiements ;

\* Pour lever ce frein, Madame peut être aidée par le FSL à condition d'avoir repris le paiement de son loyer + un plan d'apurement de sa dette pendant au minimum 6 mois ;

\* Sa situation financière est trop faible actuellement pour proposer cette reprise de paiement. L'obtention d'une AAH lui permettrait d'augmenter ses revenus et de s'engager dans ce projet;

\* Dans l'attente et pour lui assurer de meilleures conditions de vie, un secours CPAM pour la facture EDF peut être instruite. Les chances d'obtention de cette aide sont décuplées du fait qu'elles s'accompagnent d'un « véritable projet » (FSL, AAH). »

Ce qui a été fait :

« A la question « Qu'est-ce qui vous pose problème ? », Mme aborde immédiatement le problème de logement.

« Qu'est ce qui peut être fait pour y remédier ? », Mme m'explique que pour l'EDF, elle s'est organisée. Concernant le logement, son ami a déposé une demande auprès de l'Office Public de l' Habitat en son nom (car lui n'a pas d'impayé). Lorsque le logement sera attribué, Mme ira s'y installer et se déclarera comme colocataire. Pour la dette envers les propriétaires actuels, elle verra cela plus tard (ce n'est pas un problème pour elle ici et maintenant).

« Y a-t-il autre chose qui vous pose problème ? », Mme dit que financièrement c'est difficile. Elle a fait des démarches pour bénéficier du RSA (**R**evenu de **S**olidarité **A**ctive) mais elle dépasse les plafonds. Elle avait reçu (à sa demande) un dossier MDPH mais elle ne l'a jamais rempli car trop compliqué (ne sait plus où elle l'a rangé). Me demande si je peux l'aider pour cette démarche.

J'imprime le formulaire. Nous remplissons ensemble toute la partie administrative et notons les pièces à joindre + remise du certificat à destination du médecin-traitant. Mme ira au cabinet dans la semaine et retournera le tout à la MDPH.

Abordons le volet employeur. Nous vérifions si Mme peut bénéficier d'un complément invalidité auprès de la prévoyance de l'entreprise. La réponse est positive et l'organisme lui adresse par courrier les formulaires à remplir.

10 jours plus tard, Mme prend RV à la permanence. A reçu les documents prévoyance. Les a rempli mais souhaite être sûre que rien ne manque. Vérifions ensemble le dossier. Tout est bon. Mme le fait partir ce jour. Entre temps, a reçu l'accusé de réception de la MDPH et une proposition de logement pour son ami. Me dit qu'elle me tiendra informée des suites. »

Quels enseignements ?

La professionnelle a souhaité partager ces deux situations car elles étaient les premières pour lesquelles elle tentait d'expérimenter l'approche DPA. Cela fut à la fois simple et compliqué. Compliqué du fait de la commande institutionnelle, de la spécificité de ses missions, des obligations de résultat fixées et scorées par son employeur selon la catégorie des personnes (invalide, en arrêt maladie depuis 3 mois...).

Partir du besoin exprimé par la personne peut devenir un problème pour la salariée qu'elle est, dès lors qu'il ne permet pas d'atteindre les objectifs définis par son institution. Même si intervenir sur un projet de financement de scolarité est en lien direct avec les conséquences de l'arrêt maladie et la perte de ressources qui en résulte, elle doit rester attentive aux risques de

désinsertion professionnelle et s'assurer que la personne reçue à connaissance de sa capacité à l'accompagner si ce risque s'avérait. Faire respectueusement son travail ne signifie pas forcément laisser tomber ses enjeux professionnels mais qu'il faut négocier avec la personne en fonction de ce qui est important pour elle et de ce qui est important pour le professionnel et pour l'institution.

Simple car cela conforte cette assistante de service social dans sa posture professionnelle. Elle n'est pas l'expert du champs social face à l'Autre mais se situe avec ses compétences et ses connaissances face à cet Autre, expert de lui même et détenteur de ressources propres. Elle n'a donc pas pour rôle et mission de lui dicter ce qui est bon pour lui, de l'inscrire dans des dispositifs existants mais de l'écouter, de l'aider à verbaliser ce qui lui pose problème (et non pas à prendre conscience de), l'accompagner dans la résolution de ce problème au sens « d'être à ces côtés ».

Cette posture basée sur la reconnaissance, la croyance et le respect de l'autre a toujours fait parti d'elle. L'approche du DPA n'a pas été une révolution mais une révélation pour elle, une richesse en ce sens qu'elle lui a permis de se structurer dans sa façon de faire sans être figé: définir le problème, les acteurs, les enjeux, les freins...

Il ne s'agit pas d'une méthode qui s'apprend et s'accompagne d'outils. Elle se vit avec les personnes rencontrées et permet de rompre avec les automatismes, les réponses toutes faites. Elle prévient l'épuisement professionnel car chaque rencontre devient unique. Nous ne sommes plus dans la production de masse mais dans du « sur mesure ».

## **Deux éléments favorisent ce changement : La dissonance cognitive et l'IDAC.**

La dissonance cognitive :

Les AS prennent conscience du décalage entre ce qu'ils disent faire (en fait, ce qu'ils croient faire) et ce qu'ils font en réalité. Pour qu'il y ait dissonance cognitive, il faut que la personne soit « *confrontée à un point de vue différent du sien qui lui paraît cohérent tout en étant incompatible avec ses croyances*<sup>6</sup> ». La pédagogie du questionnement proche d'une certaine forme de maïeutique permet de provoquer un déclic qui permet une prise de conscience. Cette prise de conscience est source de mise en mouvement pour eux.

Enfin, un point d'appui auxquels sont particulièrement sensibles les travailleurs sociaux concerne l'introduction d'une démarche d'action conscientisante (IDAC).

Tout au long de la formation, nous proposons des temps de retour sur ce qu'ils comprennent, ce dont ils prennent conscience. Cet axe accompagne le processus de formation du début à la fin. Nous formons au DPA avec une pédagogie qui s'appuie sur le DPA.

Ainsi, ils expérimentent par eux-mêmes et peuvent comprendre l'intérêt de cet axe dans l'accompagnement des personnes.

## **Conclusion**

Le résultat de ce travail nous paraît intéressant à communiquer car il donne à voir ce que des assistants de service social en exercice acquièrent comme savoir, savoir être et savoir faire sur deux jours qui leur permet de mettre en application de façon concrète sur le terrain ce qui a été vu en formation, d'expérimenter et de commencer à changer de posture professionnelle dans la relation d'aide.

---

<sup>6</sup> Le Bossé Yann (2011), *Un point de vue interactionniste et stratégique*, Editions Ardis, Québec, p.350.