



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

Choisir ses propres mots pour décrire une situation est essentiel pour être libre. Car le langage est un outil pour agir sur le monde. Le développement du pouvoir d'agir - traduction du terme *l'empowerment* - fait l'objet de discussions et de conflits pour son appropriation entre les acteurs du champ social et politique. En voici la définition d'AequitaZ :

**" Le développement du pouvoir d'agir est un processus de transformation personnelle et sociale fondé sur l'affirmation de soi et de ce que l'on souhaite (socialement et économiquement) à travers l'engagement dans une action collective "**

### 1. "Le développement du pouvoir d'agir est un processus... "

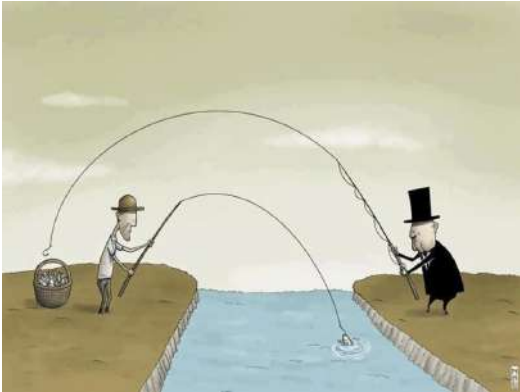


*"Voyageur, ce sont tes empreintes qui font le chemin, et rien de plus ;  
Voyageur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant.  
Et en te retournant, tu verras le sentier que tu ne fouleras plus.  
Voyageur, il n'y a pas de chemin, seulement des sillages sur la mer"*

**Antonio Machado**

Le développement du pouvoir d'agir est **une spirale** qui advient au fur et à mesure de son déploiement. Ce n'est pas un résultat ou un objectif à atteindre tel qu'il est compris par de nombreux travailleurs sociaux. A chaque étape, on se rapproche d'un horizon qui s'éloigne. Par exemple, si l'on souhaite améliorer l'accès aux ressources des personnes qui en ont le moins, on doit le réaliser à chaque étape. Il s'agit de les nommer (informations, lieu, argent...) et de les obtenir progressivement en ne les renvoyant pas à un « grand soir » improbable.

## 2. "... de transformation personnelle et sociale...".



*" Etre libre, ce n'est pas seulement se débarrasser de ses chaînes, c'est vivre d'une façon qui respecte et renforce la liberté des autres"*

**Nelson Mandela**

La transformation personnelle et sociale est toujours pensée comme **un affranchissement** c'est à dire comme le dépassement d'une difficulté considérée comme un obstacle. Il ne s'agit donc pas de s'adapter à l'obstacle mais bien de l'éliminer pour qu'il ne fasse plus problème pour la personne.

Ce n'est qu'en ciblant un obstacle que l'on définit **un objectif de changement concret et atteignable**. Cet objectif doit être observable dans la vie des personnes et ne doit pas simplement être un recadrage cognitif. Sinon, on risque de rester dans une forme d'impuissance, voir de culpabilisation de celui ou celle qui est face à l'obstacle.

La transformation est personnelle car ce processus nécessite des **apprentissages individuels** : maîtriser et orienter sa colère, se faire son avis, prendre la parole en public, trouver sa place dans un groupe, agir pour défendre ses droits... Ces apprentissages en actes changent nos trajectoires de vie. Ils ont même des traductions corporels<sup>1</sup> :

*« 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, de pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi » (Paul Ricoeur)*

Cependant, une transformation sociale est essentielle car une grande partie des obstacles rencontrés par les personnes est liée à une **inégalité d'accès aux ressources** (culturelles, économiques, politiques...). En tant que précaire, femme, jeune, victime de discriminations, nous vivons des situations qui nous oppressent et entravent notre liberté. Nous ne sommes pas à armes égales face à la vie. Même si l'on sait pêcher, on peut se retrouver au bord d'une rivière sans poissons...

*« Quand je fais valoir mes droits, je fais valoir les droits de tous et la justice » (Rajagopal)*

---

<sup>1</sup> *« La reconnaissance pratique par laquelle les dominés contribuent, souvent à leur insu, parfois contre leur gré, à leur propre domination, en acceptant tacitement, par anticipation, les limites imposées prend souvent la forme de l'émotion corporelle (honte, timidité, anxiété, culpabilité) (...). Elles se trahit dans des manifestations visibles, comme le rougissement, l'embarras verbal, la maladresse, le tremblement, autant de manières de se soumettre, fût ce malgré soi et à son corps défendant » (p.203) Pierre Bourdieu, Méditations pascaliennes, Essais points, 2003*

**Il ne s'agit donc pas de changer uniquement la manière dont les personnes vivent avec des situations de domination ou la façon dont elles les perçoivent** mais ces situations elles-mêmes. En cela, le développement du pouvoir d'agir n'est pas une méthode de thérapie (fut-elle communautaire) ni un processus éducatif.

Nous avons la capacité de modifier les rapports inégalitaires à différentes échelles : dans nos familles, dans nos organisations, localement, au niveau national ou dans le monde. **Nous participons ainsi à la création de nouveaux ou de meilleurs rapports idéologiques** (porteurs d'ouvertures et d'enrichissement plutôt que de préjugés sexistes, racistes ou sociaux), **économiques** (une répartition des ressources plus justes), **politiques** (plus de démocratie, des formes de représentation non détachées du groupe d'appartenance) et **écologiques** (pour un rapport apaisé à la Terre).

### **3. "...fondé sur l'affirmation de soi et de ce que l'on souhaite (socialement et économiquement)..."**



« Soyons le changement que nous voulons voir dans le monde »

**Gandhi**

Le développement du pouvoir d'agir est un processus qui s'appuie sur l'affirmation d'un **pouvoir intérieur, d'une autonomie** et de **l'expression de son libre arbitre**<sup>2</sup>. Il nécessite d'appivoiser la peur du changement. Il nécessite « *d'écouter les nouvelles venues de l'intérieur de soi* » (Eschyle).

L'obstacle duquel nous souhaitons nous affranchir doit impérativement **être identifié par les personnes qui y sont confrontés** (qui vivent avec les conséquences de la situation). L'objectif de transformation est ensuite négocié entre ces personnes et ceux qui veulent changer cette situation pour d'autres raisons légitimes (idéologiques, affectives, institutionnelles...).

Cela différencie le développement du pouvoir d'agir de méthodes managériales visant la mobilisation des énergies au service d'intérêts « extérieurs » à celui des personnes ou du groupe (qu'il s'agisse de ceux d'une association ou d'une entreprise). Il ne peut y avoir de développement de pouvoir d'agir prescrit ou implicite et l'expression « *développez votre pouvoir d'agir* » comme celle « *soyez spontané* » sont des injonctions paradoxales !

Il ne s'agit pas non plus que le groupe détermine ses objectifs en écrasant les opinions ou intérêts des personnes qui y participeraient. Chacun doit rester libre de quitter le groupe. **Chacun doit également pouvoir influencer sur les actions du groupe**, par exemple en illustrant l'impact de celles-ci sur sa propre vie ou en

<sup>2</sup> La liberté n'est pas indépendante du monde extérieure et de nos passions. On est libre quand on sait quoi faire de nos liens, de nos passions, d'en mobiliser le potentiel plutôt que d'être aveuglé par elles.

exprimant son opinion ou ses émotions.

L'expression de cette liberté doit s'appliquer dans le champs de l'accès à la culture et aux loisirs ou des relations de voisinage, mais aussi et surtout **dans les champs économiques et politiques**, déterminant pour changer les conditions matérielles de vie et la reconnaissance par la société. On ne peut s'extraire de la société dans laquelle on vit, et il convient souvent de la transformer pour vivre mieux (soi et ses enfants).

#### 4. "...à travers l'engagement dans une action collective".

*« Je vous ai dit que sa liberté [celle de l'homme] consiste dans son pouvoir d'agir, et non pas dans le pouvoir chimérique de vouloir vouloir »* **Voltaire**

Il s'agit de savoir se jeter à l'eau. Le développement du pouvoir d'agir nécessite **un passage à l'acte**. Les « prises de conscience » seules ne transforment pas une situation. C'est le fait d'agir ensemble puis d'analyser collectivement l'action pour en tirer des apprentissages qui changent les personnes et la situation elle-même (en introduisant un nouvel acteur, proposant un autre regard, modifiant le rapport de force...).

L'action<sup>3</sup> a également comme vertu d'**élargir le cercle de ceux qui sont favorable au changement, d'identifier ses alliés et ses adversaires**, et de préciser et enrichir, à leur contact, le projet du groupe.

*« Nous avons une conception très carrée de la réalité. Lorsque nous nous sommes heurtés à la réalité, ce carré s'est trouvé tout cabossé. Comme cette roue qui se trouve là. Et il commence à rouler et à se polir au contact des communautés »* (Marcos)

L'action est obligatoirement collective<sup>4</sup> car nous sommes **sous l'influence de rapports sociaux** que nous ne pouvons affronter que collectivement. Nous sommes interdépendants, libres et liés. C'est la relation qui fait que l'on peut trouver l'élan pour avancer, de transformer plaisir et colère en énergie transformatrice.

*« Tandis que la force est la qualité naturelle de l'individu isolé, la puissance jaillit parmi les hommes lorsqu'ils agissent ensemble et se dissout dès qu'ils se dispersent. »* (Hanna Arendt)

Pour rester un collectif, il faut constamment **créer du « commun »** entre les personnes (le récit du groupe<sup>5</sup>, sa convivialité et le renforcement du sentiment d'appartenance au groupe y participe). Cela nécessite également une **délibération démocratique** et la participation réelle des personnes vivant les conséquences négatives des situations. La délibération, organisée par des dispositifs ouverts et variés, doit permettre de pouvoir dépasser l'intérêt particulier pour arriver au bien commun. Cela demande l'exercice d'une forme d'esprit critique face à la fabrique

---

3 Par action, nous entendons les actes concrets commis ou entrepris par le groupe. Le fait de se réunir dans une salle, de discuter entre nous du projet, constitue une condition de l'action collective mais pas l'action elle-même.

4 Même si certains peuvent préférer rester seul, agir seul, penser seul (stratégie d'adaptation ou de passager clandestin) et cela relève du « libre arbitre relatif » de chacun.

5 Le récit du groupe en fonde le ciment. C'est là où la dimension poétique est importante pour faire grandir le groupe, lutter contre le désenchantement du monde, permettre à chacun d'y trouver sa place et ouvrir le champ des possibles. « *La Justice écoute aux portes de la Beauté* » Aimé Césaire.

collective du consentement.

Cela implique concrètement des **règles du jeu communes, du temps** - pour se connaître, s'informer<sup>6</sup> et débattre, comprendre le contexte... - et un **processus de décision** passant par la recherche du consensus et le vote pour dépasser des points de blocage. Il faut arriver à construire une analyse collective, un savoir partagé autour du problème (acteurs en présence et interactions entre eux, leurs poids respectifs, leurs enjeux, leur vision du monde...) et des cibles de changement.

## BIBLIOGRAPHIE

**BALAZARD Hélène & GENESTIER Philippe**, La notion d'empowerment : un analyseur des tensions idéologiques britanniques et des tâtonnements philosophiques français, [http://polcomp.free.fr/textes/seance3\\_2\\_balazard\\_genestier.pdf](http://polcomp.free.fr/textes/seance3_2_balazard_genestier.pdf)

CALVES Anne-Emmanuèle (2009) , « « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement », Revue Tiers Monde 4/2009 (n° 200), p. 735-749, URL : [www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-735.htm](http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-735.htm).

**LEBOSSE Yann (2008)**, *L'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il ?* Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien, p.137-149, <http://www.erudit.org/revue/nps/2008/v21/n1/019363ar.pdf>

**LEBOSSE Yann (2003)**, « De l' « habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », p.30-51, in Nouvelles pratiques sociales, vol.16, n°2, 2003. <http://id.erudit.org/iderudit/009841ar>

**LEBOSSE Yann (2012)**, « Sortir de l'impuissance. Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités », éditions Ardis, 2012, 327p.

**NICOLAS-LE STRAT Pascal (2013)**, De la fabrication institutionnelle des « impuissances à agir » au développement d'un empowerment (Notes de travail pour l'Atelier « Fabrique de sociologie », Montpellier – 25 mars 2013), <http://www.les-seminaires.eu/de-la-fabrication-institutionnelle-des-impuissances-a-agir-au-developpement-dun-empowerment/> , mise en ligne le 12 septembre 2013

---

<sup>6</sup> l'information, de par son interprétation multiple, elle-ci suscite souvent des quiproquos ou malentendus. Elle est toujours trop abondante. Il convient donc de savoir sélectionner l'information pertinente (entonnoir).



*"Devant certaines misères on éprouve de la honte à être heureux. Devant les iniquités, les souffrances qui tourmentent la société d'aujourd'hui et accablent la classe ouvrière, il y aurait une sorte d'impudence à étaler, dans le jugement d'ensemble porté sur l'évolution française depuis la Révolution, une sorte d'optimisme béat et satisfait. Mais il y a un optimisme vaillant et âpre qui ne se dissimule rien de l'effort qui reste à accomplir, mais qui trouve dans les premiers résultats péniblement et douloureusement conquis des nouvelles raisons d'agir, de combattre, de porter plus haut et plus loin la bataille."*

Jean Jaurès

## De la rigueur, de l'empathie et de l'optimisme !

Posture de l'artisan(e) de justice sociale<sup>7</sup>

### Nous suivons le cours de la rivière suivante :

**L'artisan partage une commune humanité.** S'inscrire dans ce processus, c'est partager des histoires de vies et pas simplement des compétences. Il doit être attentif au vécu de chacun. De plus, l'artisan est comme les autres êtres humains doué d'une clairvoyance limitée par son contexte et son histoire. Il est lui aussi soumis à des rapports de genre, de classe... Il accepte donc comme les autres les principes relationnels du groupe tout en pouvant proposer comme les autres des modifications. Il participe donc aux temps d'inclusion au même titre que chacun. Il a un sens de la fête, son propre langage et sa perception de la situation (à partager plutôt qu'à imposer ou dissimuler).

**L'artisan est optimiste.** Comment créer et convaincre si on ne croit pas soi-même à la nécessité du changement ? Il faut développer une forme d'optimisme "âpre et vaillant". Il peut constituer l'étincelle du changement en étant attentif à ne pas remplacer une domination par une autre ou en veillant au libre arbitre de chacun(e). De par son expérience et sa posture, il peut encourager le groupe dans des moments de lassitude, ouvrir des options inexplorées (« sortir d'une pensée en rond »), solliciter de nouvelles rencontres, aider à prévoir ou au contraire cibler un obstacle, être vigilant à la participation de chacun en évitant la prise en charge entière du changement (sauveur) ou la "police" de la pensée.

**L'artisan est courageux,** c'est à dire qu'il cultive l'art de naviguer à vue. Il transmet au groupe la culture et le goût de se jeter à l'eau et de vivre des expériences qui font grandir (sans avoir une réelle maîtrise - on peut en avoir l'intuition - des résultats de ces expériences).

**L'artisan est partie prenante de la situation.** Il ne peut s'en dégager. Il n'est jamais extérieur à la situation. Si son vécu n'est pas similaire à celui qui peut en souffrir, il ne peut dégager sa responsabilité en renvoyant à « l'autonomie » de la personne ou à sa propre condition professionnelle. C'est un "cœur mêlé" car il est en empathie avec des personnes vivant des situations qui, si elles lui sont épargnées, provoque en lui un profond sentiment de révolte.

<sup>7</sup> Quand on vise le développement du pouvoir d'agir, on est toujours **un artisan car doit s'adapter à chaque situation**



**L'artisan doit se défaire de ses propres enjeux** (idéologiques, économiques, scientifiques, organisationnels ; sans les nier) pour pouvoir accueillir ceux des autres acteurs et négocier avec eux. S'il est payé, il doit avoir conscience de la rigueur et du temps avec lequel il doit exercer son rôle sans pour autant en faire un piédestal porteur d'une légitimité supplémentaire. Quand on est menuisier, on fabrique des meubles à temps plein ou parfois mieux que les autres, sans que cela veuille dire que les autres ne sachent pas le faire. L'artisan travaille à partir de l'information donnée par les personnes et leur perception du monde : « *Ne sortez jamais du champ d'expérience de vos gens* » (Saul Alinsky).

**L'artisan évite deux écueils : être devant ou derrière les gens.** Il n'est pas leader et porte drapeau d'une part, et pas non plus un manipulateur qui reste en arrière en envoyant ses troupes au combat. L'artisan doit être prêt à soutenir sans prescrire, à proposer sans conditionner, à vérifier explicitement l'adhésion des personnes aux propositions majoritaires sans rester dans un consensus apparent. Il s'agit d'être aux côtés de personnes marginalisées par l'inégalité d'accès aux ressources. Ni devant. Ni derrière. → **la traversée de rivière**

#### Sur notre conception du pouvoir

- Le pouvoir n'est pas une substance (comme une couronne) que l'on possède mais plutôt **une relation sur laquelle nous avons plus ou moins de prise**. Notre langue est trompeuse quand elle dit « *avoir le pouvoir* » car en réalité, il s'agit « *d'exercer des relations de pouvoir* » (par l'autorité, la résistance...).
- **Toute personne a toujours un pouvoir potentiel sur sa situation bien que limité par ses ressources et capacités**. Une personne exercera son pouvoir sur une autre parce la personne affaiblie<sup>8</sup> y consent<sup>9</sup> ou ne perçoit pas son existence. Les deux peuvent à tout moment résister, avoir confiance, contourner ou refuser les règles, se confier, couper ou transformer la relation...
- **On peut faire partie du problème ou de la solution alternativement**. Exemple : on peut être discriminé sur le marché du travail et machiste dans sa famille. On peut être sans abri et violent avec les autres dans la rue... Le développement du pouvoir d'agir se produit par le repérage puis la suppression de cet obstacle constituant le rapport de domination. Il y a nécessairement une dimension politique dans le « développement du pouvoir d'agir ».
- **Le rapport entre le groupe mobilisé et les pouvoirs publics est toujours ambiguë** car il peut être un vecteur d'oppression et donc la cible des transformations (comme les expulsions sans solutions de relogement) mais aussi un vecteur de protection et de redistribution (école gratuite pour tous, impôt et services publics, règles et obligations permettant de préserver la sécurité de tous ou de limiter les inégalités...). En fonction des situations, on trouvera au sein des institutions des alliés et des adversaires qui soutiendront ou s'opposeront aux développements du pouvoir d'agir effectif des personnes. Si le développement du pouvoir d'agir n'est pas limité au monde associatif, il est plus simple à déclencher dans un cadre où les rapports entre les personnes sont peu ou pas prescrits.

---

8 Proposition de Denis Laforgue et Jean-Paul Payet pour désigner le fait que les personnes ne sont jamais des « acteurs faibles » en soi mais toujours « en situation »

9 Ce qui peut être un « jeu de dupe » qui entretient la relation de domination et vise à préserver d'autres espaces de liberté. Ainsi d'une amie qui accepte de jouer le jeu des demandes de Pôle Emploi pour éviter d'être contrôlée.