

Chapitre 2

Vous avez dit « posture » ?

Brigitte Portal (France)

Dans ce chapitre, il va s'agir de définir ce que nous entendons par « posture professionnelle » au regard de la démarche qui nous intéresse dans cet ouvrage. En quoi l'approche centrée sur le développement des personnes et des collectivités vient-elle éclairer cette notion aujourd'hui très en vogue dans le champ des pratiques sociales ? Praticiens, apprenants, formateurs, chercheurs, nous sommes tous amenés à parler de « posture professionnelle », plus qu'hier où nous utilisions davantage le terme de « positionnement ». Certes, nous parlons toujours de « positionnement », mais nous remarquons que la référence à la posture professionnelle domine dans nos discours. Et si nous employons un autre terme, c'est sans doute pour désigner quelque chose de différent. Alors que vient dire la posture que ne dit pas le positionnement ou, peut-être, dit moins ou autrement ?

Pour répondre à cette question, nous explorerons d'abord le champ lexical et nous focaliserons sur le terme « position ». Ensuite, nous préciserons le terme de « positionnement » en tant que prise de position. Puis nous nous intéresserons à la posture à partir de l'éclairage que nous permet l'approche DPA-PC.

Nous envisagerons la posture comme une relation, puis nous la mettrons en lien avec les valeurs portées par le travail social pour mieux les questionner à travers la figure de l'expert. Ensuite, nous montrerons que la posture est plurielle et influencée par le regard que nous portons sur autrui mais aussi par un contexte en tension. Enfin, nous articulerons les dimensions personnelles et professionnelles qui conditionnent un changement de posture.

2.1. Posture, positionnement, position

2.1.1. Trois notions à distinguer

« Posture », « positionnement », mais aussi « position » font partie du même champ lexical. Ces trois termes sont proches, sont parfois employés l'un pour l'autre, comme synonymes, et pourtant il paraît pertinent de les distinguer afin de percevoir les nuances de la réalité qu'ils recouvrent chacun.

Nous pouvons constater qu'ils sont composés de suffixes différents qui nous donnent quelques indications de sens : « -ment » décrit le résultat d'une action, « -tion » indique également plutôt le résultat d'une action que l'action elle-même, alors que « -ture » porte davantage sur l'action. On peut en déduire que « posture » désignerait en priorité le mouvement, quelque chose qui bouge par opposition à un état produit par ce mouvement.

L'étymologie nous renseigne aussi : « position » vient du latin *positio/ponere* (« placer, poser, mettre »), « posture » vient de l'italien *postura* (« position, attitude ») et du latin *positura* (« position, disposition ») et de *positus/ponere* (« poser »). Au XVI^e siècle, on trouve chez Montaigne la posteure qui désigne une position, une attitude du corps. La posture définirait le mieux la notion d'attitude, alors que position caractérise plutôt la manière dont une chose ou une personne est posée, placée, située. D'ailleurs, « position » est un terme polysémique qui renvoie à la fois à la force, au pouvoir (au sens d'exercer une autorité sur...) et au statut social. On voit donc l'intérêt d'utiliser la notion de posture, plus « légère », moins connotée. Quant au positionnement, il est d'apparition plus récente. Il vient de *positionner*, traduit de l'anglais *positionning*, qui est un terme technique issu du monde de l'entreprise (on parle du positionnement d'un produit).

2.1.2. Le positionnement comme cadre de référence

De façon générale, on peut voir le positionnement comme un cadre de référence qui permet de se situer en tant qu'intervenant par rapport à une institution, un employeur, des missions de service, un mandat, des politiques publiques, l'éthique, voire la déontologie, et enfin vis-à-vis d'une ou plusieurs personnes dites « en difficulté ». Ce cadre, s'appuyant sur des forces en tension qui convergent ou divergent, nous permet de nous engager dans une démarche réflexive aboutissant à un résultat qui est la prise de décision dans une situation précise et souvent délicate, en tout cas qui nous pose question. Nous hésitons, il y a des choix à faire entre telle ou telle manière d'intervenir selon que l'on penche plus du côté d'un des pôles cités (notamment institution ou personne accompagnée). De ce fait, la réflexion sur le positionnement fait partie de la construction de l'identité professionnelle chez les travailleurs sociaux. D'ailleurs, en ce qui concerne les assistants de service social, c'est un des critères pris en compte dans l'évaluation du dossier

de pratiques professionnelles, épreuve du diplôme d'État dans le cadre du domaine de compétences n° 1 « Intervention professionnelle en service social », considéré comme « le cœur de métier ». Souvent les questions que se posent les jurys sont relatives au positionnement professionnel de l'étudiant dans l'intervention individuelle et collective. Elles se traduisent ainsi : ce positionnement est-il correct, approprié et pertinent ?

En situation de pratiques professionnelles, ce positionnement répond généralement à des interrogations de ce type : « Que dois-je faire dans cette situation ? Que conviendrait-il que je fasse ? », ou encore « Qu'est-ce qui est attendu de moi en tant que travailleur social ? ». Cette réflexion amène la plupart du temps à se situer du côté de l'institution, c'est-à-dire à faire pencher la balance des forces en tension vers la norme, la règle, la procédure, plus que dans le sens de ce qui est important pour la personne aidée.

Au vu de ces remarques, on peut émettre l'hypothèse que la notion de posture viendrait rééquilibrer le positionnement professionnel dans une relation plus favorable à la personne aidée. C'est d'ailleurs ce qu'est venu rappeler un rapport du Conseil supérieur du travail social (CSTS)¹ en proposant le terme d'« alliance », nécessaire selon les auteurs pour inverser le rapport aux personnes exclues. L'alliance, nous indique Brigitte Bouquet, « est un acte par lequel deux ou plusieurs personnes se lient entre elles pour réaliser un but précis, ce qui implique un intérêt commun et un engagement mutuel² ».

2.2. La posture et ses caractéristiques

Dans son sens premier, la posture est une attitude du corps. Elle traduit une façon de se tenir physiquement, mais également humainement. Par extension, elle décrit une attitude générale, un comportement, une conduite. Pour Michel Chauvière, la posture est une façon d'être au monde³. Ceci sous-tend l'idée qu'elle définit une vision du monde particulière. Pour Yann Le Bossé, la posture est une « manière d'appréhender l'exercice de sa profession⁴ ». C'est une ligne de conduite définie par le professionnel. Le Bossé lui concède une liberté de choix dont ce dernier ne prend pas toujours conscience tant il exprime subir la pression de l'institution qui l'emploie.

1. Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, CSTS, *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion*, Rennes, Éditions ENSP, 2007.

2. Bouquet Brigitte, « Aspects éthiques de la relation clinique en service social », *La revue française de service social*, n° 265, *La clinique en service social : l'évolution de notre cœur de métier*, 2017, p. 63.

3. Chauvière Michel, *L'intelligence sociale en danger*, Paris, La Découverte, 2012.

4. 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*, op. cit., p. 105.

Elle caractérise la manière dont l'intervenant se positionne dans la relation d'aide, en fonction des missions qui lui sont attribuées, mais surtout au regard de ce qu'il privilégie ou pas, et qui lui confère des marges de manœuvre possibles.

2.2.1. La posture comme relation

La posture détermine un certain type de relation entre le professionnel et la personne accompagnée. Avec le DPA-PC, nous sommes amenés à parler d'« interactions » entre les différents acteurs. Le rapport établi est le produit d'un choix de conduite du professionnel, explicite ou implicite, influencé en grande partie par le regard porté sur la personne accompagnée, même s'il est également la conséquence des contraintes de travail de l'intervenant.

Quand j'étais assistante sociale et que je me trouvais dans un groupe avec des personnes, je disais que je n'avais pas la même posture qu'en face-à-face avec une personne dans mon bureau. Je ne parlais pas de « positionnement » dans cette situation. Cette façon de me situer par rapport à l'autre était déterminée par mon regard sur lui, favorisé par un contexte institutionnel spécifique dans un cadre collectif. Changer d'espace me permettait aussi de changer de posture. Ce changement était favorisé par le passage du bureau, impliquant un contexte d'entretien de face-à-face et de relation duelle, à l'atelier collectif, favorable à la pratique d'activités partagées.

De façon plus générale, le changement de posture, c'est-à-dire le passage du face-à-face individuel à la présence dans un groupe, est souvent qualifié par les praticiens de l'intervention collective comme un aspect positif favorisant la relation de confiance. Ceux-ci disent ne pas voir les personnes de la même manière en groupe et en individuel. Souvent, ils abordent la personne à travers le prisme de ses difficultés, alors qu'en groupe, ils l'appréhendent davantage par ses capacités et ses potentialités. Cette manière de voir l'autre va influencer la posture du professionnel, c'est-à-dire sa façon de se situer au sein d'une interaction⁵. Ainsi, la relation établie avec l'autre est marquée par le regard posé sur lui et ce regard est en partie lié aux valeurs.

2.2.2. Posture et valeurs

« Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui », écrit Maëla Paul⁶. Pour cette sociologue, qui a pris comme objet

5. Jouffray Claire, Portal Brigitte, « Les postures professionnelles en question », *Actualités sociales hebdomadaires*, 22 juin 2012, n° 2765, p. 27-28.

6. Paul Maëla, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 153.

d'étude l'accompagnement, la posture est donc bien une question de relation à la personne aidée et elle s'appuie sur les valeurs de l'intervenant.

Mais qu'est-ce qu'une valeur au juste ? Le philosophe américain John Dewey (1859-1952) en a proposé une définition. Dans sa vie, l'être humain est influencé par des appréciations, des considérations comme le bien et le mal, le vrai et le faux, le beau et le laid... Une valeur est définie comme ce à quoi nous tenons dans nos activités et nos relations humaines, ce qui est bon, beau, bien. Nous pouvons en déduire que les valeurs peuvent être différentes selon les professionnels et donc que leurs postures respectives ne seront pas identiques. Par ailleurs, le philosophe établit un lien entre valeurs et action, c'est-à-dire que les valeurs guident notre action et nos interactions⁷.

Brigitte Bouquet⁸ propose un tableau synthétique des différentes valeurs portées par le travail social. Elle les classe en trois catégories : les valeurs humanistes (respect, écoute, autonomie, libre arbitre...), les valeurs fondées sur le droit (secret, responsabilité...), et enfin les valeurs démocratiques (liberté, égalité, fraternité, justice sociale...). Elle nomme « pratique éthique » la mise en œuvre concrète de ces valeurs.

Or, c'est bien le passage de ces valeurs dans l'action qui pose problème. Il y a un schisme entre ce que l'on voudrait faire, ce que l'on pense faire, ce que l'on dit qu'on fait et ce que l'on fait en réalité. Nous avons souvent choisi le social par vocation, mais il nous arrive de nous demander si « nous y croyons toujours ». Aimons-nous encore notre métier ou l'idée de notre métier ? Les intervenants sont tiraillés entre l'éthique ou la déontologie professionnelle (pour les assistants de service social en particulier) et leurs pratiques au quotidien. Ils se sentent écartelés entre le sens du travail social ou ses fondements, ses principes et ce qu'ils sont amenés à faire. Ils sont guidés par des valeurs humanistes, mais agissent en réalité quelquefois en désaccord ou contre leurs principes fondamentaux. En formation continue, nous avons l'habitude de travailler avec les travailleurs sociaux (essentiellement assistants de service social) sur les valeurs qui portent leur intervention selon la liste des 56 valeurs établie par deux psychologues, Schwartz et Lilach, en 1995⁹. Cette liste n'étant pas exhaustive, ils peuvent également ajouter des valeurs qui n'y apparaissent pas. Les valeurs qu'ils citent le plus sont par exemple le respect de soi et des personnes et la responsabilité. Mais la définition précise de ce que recouvrent ces valeurs n'est pas toujours une évidence. Nous avons tendance, il faut bien l'admettre, à utiliser des concepts flous, à nous appuyer sur des notions professionnellement et éthiquement correctes, mais qui restent assez vagues dès que nous cherchons à

7. Dewey John, *La formation des valeurs*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond/La Découverte, 2011.

8. Bouquet Brigitte, *Éthique et travail social, une recherche du sens*, Paris, Dunod, 2012.

9. Voir le blog : <http://lafamillebricault.blogspot.fr>.

les expliciter. Nous avons l'impression de porter des valeurs communes, de partager une identité forte basée sur l'établissement de grands principes directeurs, mais encore faudrait-il s'assurer de cette culture professionnelle commune, c'est-à-dire vérifier entre nous ce qu'il en est en réalité de nos valeurs, de leur contenu et de leur application concrète dans les pratiques. Peut-être nous rendrions-nous compte que ces beaux principes tournent à vide, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas reliés à ce que nous faisons. C'est un travail préliminaire qui paraît nécessaire pour éviter aux intervenants l'enfermement dans la « langue de bois » ou un « dialogue de sourds ».

Nous nous trouvons dans une situation où les références théoriques acquises en formation et les points d'appui éthiques qui contribuent à construire l'identité professionnelle semblent se déconnecter de plus en plus du réel des pratiques de terrain et apparaissent comme des repères insuffisants vis-à-vis des praticiens. Le travail social de plus en plus « subordonné » à l'évaluation, à la performance, aux normes, à la qualité, à la concurrence, se détacherait de ses valeurs fondatrices et les professionnels de leur *praxis*¹⁰.

A priori, nous sommes tous d'accord sur les principes de base du travail social : rendre les personnes acteurs, accompagner vers l'autonomie, respecter les choix des personnes, faire avec et non pour ou à la place de, contribuer au changement. Mais concrètement, comment s'y prendre ? Sur ce point, nous sommes en difficulté, car nous avons du mal à transposer ces valeurs dans nos pratiques. En réalité, nous sommes souvent rattrapés par la posture de l'expert ou d'autres postures associées... et ceci semble très ancré dans le travail social.

2.2.3. Une contradiction entre nos valeurs et la posture de l'expert

Nous sommes influencés par une idée selon laquelle nous savons ce qui est bon pour l'autre qui est « en difficulté ». Michel Chauvière nous met en garde par rapport au pouvoir que nous détenons : attention au glissement « dans une position de toute-puissance où s'affirme un “je veux ton bien”¹¹ ». Certes, les référentiels de compétences peuvent nous guider, mais ils ne sont peut-être pas suffisamment explicites. Par exemple, en ce qui concerne le DEASS¹², il ne précise pas à partir de quelle phase méthodologique il est utile que l'assistant de service social associe les personnes : au moment de l'évaluation de la problématique (diagnostic) ou seulement lors du plan d'action (définition des objectifs et mise en œuvre) ?

10. Voir Chauvière Michel, *L'intelligence sociale en danger*, Paris, La Découverte, 2012.

11. *Ibid.*, p. 216.

12. Diplôme d'état d'assistant de service social.

De plus, nous pouvons relever parfois des incohérences et des contradictions dans les textes de référence. Par exemple, le Code de déontologie des assistants de service social présente certaines ambiguïtés. D'un côté, il prône le « développement des potentialités de chacun en le rendant acteur de son propre changement¹³ », de l'autre il consacre le professionnel en tant qu'expert unilatéral. En particulier, l'article 10 donne matière à discussion. Que dit-il ? « Lorsqu'il intervient, l'assistant de service social procède à une évaluation aussi complète que possible avant de proposer une réponse à la demande formulée. » Le point d'appui proposé ici aux assistants de service social est du registre de la méthodologie : comment s'y prendre dans la relation d'aide ? Comment faire concrètement ? L'article 10 répond à ces questions en se référant à une façon unique de procéder : dans toutes les situations, il va s'agir d'évaluer le plus largement possible la situation et de répondre à une demande. Reprenons chaque terme : dans un premier temps, « il procède à une évaluation aussi complète que possible ». C'est lui qui évalue la situation en tant que professionnel. La position est dominante, avec un professionnel expert unilatéral qui procède à un diagnostic sur la situation d'une personne. Cette évaluation doit être « aussi complète que possible », ce qui renforce l'exigence d'expertise et met la pression sur le professionnel. Nous comprenons mieux la position des étudiants en travail social qui cherchent à recueillir un maximum de données sur la situation des personnes, comme si le fait de tout savoir sur celles-ci permettait de mieux les connaître, presque de mieux les « posséder » pour agir du mieux possible, d'où une quête éperdue d'informations sur l'histoire des personnes, comme si la biographie des personnes pouvait à elle seule expliquer leurs difficultés. Ainsi que l'a écrit Jean-François Oriante, « on ne peut attendre du rôle de l'usager la résolution, à un niveau biographique, des contradictions du système¹⁴ ».

Ce qui transparait dans cette préconisation, c'est la tentation de l'entière maîtrise de ce qui échappe par essence, car il est différent, autre. Dans un second temps, le professionnel « propose une réponse à la demande formulée ». Nous avons là trois termes qui posent problème. Tout d'abord, le professionnel se positionne dans la réponse à la demande. Or, il ne détient pas la réponse, à moins de le réduire à une fonction de technicien administratif, expert en dispositif et réglementation. Mais cet aspect mérite qu'on s'y attarde davantage. Ensuite, le terme de « proposition » pose question, car il met encore une fois le professionnel en situation de celui qui sait. En poursuivant notre raisonnement, si les valeurs censées nous guider dans nos postures ne représentent en fait bien souvent qu'un miroir aux alouettes, c'est en fait plus notre regard sur l'autre, influencé par nos pré-supposés, qui

13. Préambule du Code de déontologie. Voir le site : <https://www.anas.fr>.

14. Oriante Jean-François, « Les conclusions de l'expert », colloques « Pour une charte sociale wallonne », novembre 2005, [En ligne], www.labiso.be.

définit le type de posture du professionnel dans sa relation à l'autre. Les modes de rapport aux autres étant nombreux, on peut donc avancer l'idée qu'il y a différentes manières de voir l'autre et de le considérer. Il n'y a pas un seul genre de posture : celle-ci est plurielle et nous renseigne sur notre vision de la personne accompagnée, inspirée des catégories établies par les politiques sociales, mais aussi sur notre façon de concevoir la finalité de notre pratique d'aide marquée par des enjeux institutionnels forts.

2.2.4. Des postures multiples influencées par notre regard sur l'autre, notre conception de l'aide et un contexte en tension

Nous devrions parler de « postures » au pluriel, car la posture admet le changement de même que notre regard sur la personne accompagnée n'est pas toujours le même, car influencé par un ensemble d'éléments qui sont à la fois contextuels et personnels. La posture n'est pas statique, mais en mouvement : c'est la raison pour laquelle on peut parler de changement de posture induit par la référence au DPA-PC en tant que démarche d'accompagnement au changement.

Ainsi, Maëla Paul¹⁵ définit-elle quelques postures canoniques en travail social : celui qui guide, celui qui conduit, celui qui escorte, qui se situe plutôt « devant » ou « à côté » en veillant ou en surveillant.

Selon que le professionnel va fonder son identité sur la maîtrise technique de son intervention au travers de son expertise, du diagnostic ou de l'évaluation de la situation-problème, de la gestion de l'entretien ou de la recherche de solutions adaptées ou sur sa capacité à restaurer du mouvement, à accueillir la souffrance et à collaborer avec les personnes, sa posture sera différente. Le Bossé insiste sur certains profils professionnels caractéristiques (le « policier », le « sauveur » ou l'« expert ») qui traduisent le type d'interaction engagée avec les personnes et une certaine conception de l'aide. Dans ses derniers ouvrages, Le Bossé réserve deux chapitres entiers à la question des postures qu'il intitule « Ni policier, ni sauveur, ni militant¹⁶ » et « Postures et impostures : que signifie aider ?¹⁷ ». Il interroge la finalité des pratiques d'aide. Selon ce que le professionnel cherche à produire ou qu'il est amené à faire du fait de ses contraintes professionnelles, il pourra devenir agent de contrôle social, instigateur de prescriptions, ou chercher à guérir les personnes, à les intégrer, les adapter, privilégier son expertise des problèmes et des solutions, porter un changement social...

15. Paul Maëla, *op. cit.*

16. Le Bossé Yann, *Soutenir sans prescrire*, Québec, ARDIS, 2016, p. 29.

17. Le Bossé Yann, *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, t. 2, *Aspects pratiques*, Québec, ARDIS, 2016, p. 31.

La posture du militant paraît la moins dommageable des trois, car même si elle peut être prescriptive, elle est aussi plus collective.

Les injonctions, induites par la nouvelle gestion publique du secteur social et médico-social, sont empreintes d'une logique de contrôle et de résultat ramenant l'intervenant à un rôle d'exécutant de procédures et de technicien des dispositifs. À contre-courant d'une intervention prescriptive, l'auteur prône un soutien aux personnes, au sens employé par la sociologue Maëla Paul dans ses travaux sur l'accompagnement. Il souligne en particulier l'intérêt de la figure du passeur, c'est-à-dire celui qui accompagne l'autre sur un chemin qui n'est pas tracé d'avance. Le chemin se fait en marchant et conduit à un passage (un gué) que la personne va franchir seule. Ainsi, la personne peut-elle s'attribuer le mérite du franchissement de l'obstacle. La relation d'aide ainsi établie est temporaire et permet à la personne d'agir par elle-même par sa mise en mouvement, mais aussi en provoquant la mise en mouvement d'autres acteurs concernés par le problème. Le professionnel « passeur » est aussi agent de changement et éveilleur en ce qu'il contribue à faire bouger autant les personnes que le contexte¹⁸ en agissant sur un plan structurel.

Cette posture se situe à l'inverse de la plupart des pratiques actuelles, même si elle est souhaitée par les intervenants et portée par les dernières orientations du CSTS en matière de travail social, qui proposait en 2015 de « refonder le rapport aux personnes accompagnées¹⁹ », précisant que « c'est la condition nécessaire pour transformer les modes d'action de l'intervention sociale aujourd'hui ». Il s'agit d'aller au-delà d'une relation basée sur le concept d'alliance entre le travailleur social et l'usager²⁰ : « Il ne s'agit pas seulement d'écouter les personnes mais d'entrer en résonance avec elles afin de leur permettre d'inventer leurs propres solutions pour s'en sortir ». Selon Cristina De Robertis, la posture des intervenants serait en train de changer du fait « d'une manière différente de voir et de considérer les personnes²¹ ». Ce courant est porté notamment par des centres de formation en travail social qui invitent des personnes ayant une expérience de l'accompagnement à intervenir dans des cursus auprès d'apprenants²². Ainsi, les pratiques en évolution s'appuieraient davantage sur les ressources des personnes que sur leurs carences, afin d'éviter de tomber dans le piège du diagnostic

18. Jouffray Claire, Portal Brigitte, *op. cit.*, p. 27-28.

19. Rapport du Conseil supérieur du travail social, *Refonder le rapport aux personnes*, « Merci de ne plus nous appeler usagers », 2015.

20. Sur le concept d'alliance, voir Conseil supérieur du travail social, *L'usager au centre du travail social*, 2007, p. 24.

21. De Robertis Cristina, « L'aide à la personne, une clinique du service social », *La revue française de service social*, n° 265, *La clinique en service social : l'évolution de notre cœur de métier*, 2017, p. 20.

22. Helfter Caroline, « Apprendre des personnes accompagnées », *ASH*, n° 3028, 2017, p. 30-32.

professionnel unilatéral. Brigitte Bourguignon, dans son rapport en 2015, l'avait appelé de ses vœux, en proposant de sortir du modèle de l'expertocratie pour aller vers celui du catalyseur, « passer du diagnosticien au maïeuticien²³ ».

Dans les formations délivrées auprès des intervenants, nous avons pu relever d'autres types de figures professionnelles qui renseignent sur le mode de relation entretenu avec la personne, influencé par un certain regard posé sur l'autre et sur une façon d'envisager l'aide : par exemple, dans un registre proche de celui de passeur, le facilitateur, l'éclaireur, le médiateur, l'intermédiaire, l'intercesseur, le tiers, le relais, l'interface, l'interprète, le traducteur ; sur un plan plus éloigné, le diagnosticien, le pourvoyeur, le prescripteur, le contrôleur, le fournisseur, le guide, le solutionneur, le technicien, l'opérateur ; et enfin, dans le registre de la prise en charge et du curatif, le thérapeute. Mondolfo, de son côté, ajoute le clinicien et le développeur²⁴. Aujourd'hui, la posture du clinicien est revendiquée par certains comme un acte de résistance dans un contexte d'instrumentalisation des pratiques sociales. Elle est une manière de réaffirmer l'importance de créer une relation avec la personne toujours singulière, qui pose certaines exigences en termes de disponibilité et d'écoute du côté de l'aidant. Ces différentes postures décrivent la place de l'intervenant vis-à-vis de la personne aidée : devant, derrière, au-dessus... ou à côté, du côté, avec ou à sa place. Selon où se situe le professionnel par rapport à la personne, sa façon d'être et d'exercer la relation d'aide change.

Nous avons désormais un aperçu de la multiplicité des postures à l'œuvre dans les pratiques sociales et des influences structurelles qui s'exercent sur elles. Dans ce contexte, le changement de posture auquel incitent les orientations actuelles du travail social révèle la part prépondérante de la dimension personnelle et éthique du professionnel.

2.2.5. Le changement de posture révèle la singularité du professionnel

D'après les témoignages d'intervenants en formation, le changement de posture semble réconcilier le professionnel avec ce qu'il est en tant que personne. Ici, nous faisons référence aux enjeux des acteurs dans l'approche DPA-PC et en particulier à ceux du praticien qui porte en lui des enjeux professionnels, d'ordre institutionnels mais également des enjeux renvoyant à l'éthique et à une dimension plus personnelle.

23. Bourguignon Brigitte, *Reconnaître et valoriser le travail social, Mission de concertation relative aux États généraux du travail social*, juillet 2015, p. 20.

24. Cité dans Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, CSTS, *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2010.

La posture viendrait dire la façon d'habiter sa profession en tant que personne et ceci de manière singulière. Quand nous disons cela en formation continue, les professionnels se sentent soulagés parce qu'ils perçoivent une pression institutionnelle forte, en termes de responsabilités, par rapport à des résultats prédéterminés et quantifiables mais aussi pour ce qui est du mandat. Par moments, la position à tenir est si inconfortable qu'elle en devient dommageable pour l'intervenant qui ne s'autorise plus à être tout simplement lui-même (ce malaise peut se traduire par de la souffrance au travail, une perte de sens...). Parler de postures professionnelles permet de réconcilier la personne qui a voulu faire ce métier, portée par des valeurs humanistes, et le praticien qui l'exerce.

On peut avancer l'hypothèse que si les travailleurs sociaux préfèrent employer le terme de « posture » plutôt que de « positionnement », c'est que cette notion exprime quelque chose d'essentiel pour eux en lien avec leurs fondamentaux. La posture renforce le pôle usager/intervenant mis à mal par un autre pôle plus puissant représenté par l'institution et le professionnel.

Deuxième hypothèse : l'engouement des travailleurs sociaux qui ont la possibilité d'expérimenter le travail avec des groupes pourrait s'expliquer par un changement de posture facilité par la relation au groupe et non pas à l'individu. Mais on peut aussi y voir le fait que le professionnel perd un peu de son pouvoir et se situe souvent davantage comme une « personne-ressource » parmi d'autres personnes avec une spécificité reconnue.

Régulièrement, les praticiens de l'intervention collective parlent de leur posture professionnelle qui a changé du fait de l'expérimentation de ce mode d'intervention :

« L'approche des personnes est différente. On se sent sur le même pied d'égalité avec les usagers. Cette expérience a révolutionné ma pratique professionnelle. On voit changer les gens, leur évolution, refaire des choses qu'ils ne faisaient plus. Notre regard change²⁵. »

Dans l'intervention collective, il y a un rééquilibrage des forces et plus de satisfaction sur les plans professionnel et personnel. Mais ce rééquilibrage peut également être obtenu dans l'intervention individuelle en fonction de la posture adoptée par un praticien qui se situe d'abord comme une personne. En le situant comme tel, nous l'acceptons dans sa complexité, se présentant avec des visages multiples comme nous le rappelle l'origine étrusque du mot *persona* (« masque de théâtre ») et qui a donné « personnage ». Souvent, les stagiaires en formation nous disent la satisfaction qu'ils éprouvent à lâcher prise du côté de l'expert ou du sauveur. Ils retrouvent du plaisir dans l'accompagnement à partir de l'idée que ce sont les personnes aidées qui ont les solutions aux problèmes qu'elles peuvent rencontrer. Ainsi, les échanges visent-ils davantage à permettre aux personnes de trouver

25. Paroles de professionnels, 2010.

par elles-mêmes des pistes de solutions viables pour elles, que de sortir la boîte à outils et d'apporter des réponses toutes faites. Dans cette optique, l'approche DPA-PC puise sans doute quelques origines lointaines dans la maïeutique de Socrate.

Comme nous l'avons souligné tout au long de ce chapitre, la notion de posture induit un type de relation déterminé par un certain regard posé sur la personne accompagnée, et une manière de concevoir l'aide professionnelle, qui sont marqués depuis plusieurs années par la nouvelle gestion publique dans les établissements sociaux et médico-sociaux. La posture influence un certain type de relation d'aide et permet ou non d'établir une relation de confiance avec les personnes. Mais au-delà de ce contexte qui conditionne des types de postures professionnelles contre-productives en matière d'aide, nous pouvons constater que des professionnels affirment d'autres postures plus favorables aux valeurs portées par le travail social. Dans ce sens, les intervenants évoquent un changement de posture, une manière d'être les uns vis-à-vis des autres. Dans la posture adoptée, s'ajoute alors la dimension personnelle et singulière de l'intervenant, et sans doute ce qui définit son identité propre en tant qu'aidant. Il y a une dimension personnelle et professionnelle qui se confond. Nous avons tendance à écrire « postures » au pluriel pour souligner la souplesse, l'élasticité, la mise en mouvement du praticien et ses marges de manœuvre.

Le sociologue Marc-Henry Soulet critique « l'implacable nécessité de changer de posture²⁶ ». Sans parler d'obligation en la matière, les intervenants évoquent leur expérience du changement dans leur manière d'intervenir qui va dans le sens d'une plus grande prise en compte du point de vue des personnes. Ceci est peu conciliable avec une logique de contrôle ou de diagnostic unilatéral. De son côté, Cristina De Robertis confirme ce changement dans la manière de former les futurs professionnels en France : « Jusqu'à il y a peu de temps, le travailleur social était formé au diagnostic des problèmes [...] pour ensuite leur proposer des solutions [...] Or aujourd'hui, on cherche d'abord à identifier les forces et les ressources des personnes²⁷... »

26. Soulet Marc-Henry, « Quelques réflexions critiques sur le développement du pouvoir d'agir en travail social », in Portal Brigitte, Desomer Valérie, Dutrieux Bernard, *Changer le monde au quotidien. L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*, op. cit., p. 288.

27. De Robertis Cristina, « L'aide à la personne : une clinique du service social », art. cit., p. 20.

Conclusion

Les praticiens qui s'appuient sur l'approche DPA-PC, que nous nommons « personnes-ressources », partagent certains principes qui influencent leur façon d'intervenir auprès des personnes et donc leur posture. Par exemple, ils accordent une place prépondérante aux causes structurelles à l'origine des problèmes que rencontrent les personnes accompagnées. De plus, ils contribuent à créer les conditions pour permettre aux personnes de sortir de l'impuissance au regard de ce qui est important pour elles. Leur accompagnement repose sur une mise en commun des expertises professionnelles et expérientielles des personnes dans la conduite d'un changement négocié avec elles²⁸. Cette démarche se fonde sur « la négociation des expertises entre un intervenant et une personne pour lui permettre de développer des stratégies considérées par elle comme efficaces dans sa situation ». Accompagnateur et négociateur de changement, coproducteur de stratégies, sont sans doute des postures à explorer et à expérimenter en ces temps de perte de repères pour le travail social²⁹.

Cette approche se veut transférable aux personnes accompagnées afin qu'elles puissent reproduire la démarche dans d'autres situations/problèmes et, dans ce sens, elle est proche d'une forme de maïeutique. La posture de l'accompagnateur est inspirée par un nouvel état d'esprit qui favorise des pistes de changement et des marges de manœuvre imprévues³⁰. Elle influence un changement de posture du côté des personnes accompagnées, comme en témoignent certaines d'entre elles dans des écrits ou à l'occasion de rencontres autour du dernier livre collectif paru en 2017 sur la question des effets de cette approche³¹.

De même, au-delà de la relation d'aide, nous pouvons affirmer que le changement de posture concerne aussi les autres acteurs en interaction. Citons, par exemple, les cadres vis-à-vis des équipes, ou les formateurs intervenants en formation initiale et continue dans la relation pédagogique³². Des pratiques actuelles ont cours et font l'objet d'écrits de professionnels.

Si la posture, selon Michel Chauvière, est une façon d'être au monde, on pourrait ajouter que dans l'approche DPA des personnes et des collectivités, la posture est une façon d'être et de faire pour changer le monde au quotidien³³.

28. Ces principes font partie de la charte DPA construite et adoptée par les personnes-ressources francophones réunies en séminaire au Québec en octobre 2012.

29. Portal Brigitte, « Négociation et stratégie : la personne partie prenante du changement », in *De la participation au pouvoir d'agir*, *Vie Sociale*, n° 19, février 2018, p. 153-164.

30. Le Bossé Yann, *op. cit.*

31. Portal Brigitte, Desomer Valérie, Dutrieux Bernard, *Changer le monde au quotidien. L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*, *op. cit.*

32. À ce sujet voir le chapitre 15, paragraphe 15.12.

33. Titre du 1^{er} colloque sur le DPA des personnes et des collectivités, université Laval à Québec en octobre 2012.