

Didactique Professionnelle – Quatrième Colloque International

**ENTRE PRESSIONS INSTITUTIONNELLES ET AUTONOMIE DU SUJET :  
QUELLES ANALYSES DE L'ACTIVITE EN SITUATION DE TRAVAIL EN  
DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE ?**

Organisé par l' Association RPDP en partenariat avec le laboratoire CIREL (EA 4354)  
Les 6, 7 et 8 juin 2017 - Université de Lille - Sciences et Technologies, France

**L'évaluation d'une formation auprès de travailleurs sociaux ou  
comment s'affranchir des résistances institutionnelles pour  
réaliser une analyse de l'activité en situation ?**

Emmanuelle Ablana  
Assistante sociale  
[emmablana@gmail.com](mailto:emmablana@gmail.com)

**Thème 5 :** Évaluation et usage de l'évaluation dans les organisations et en formation : quelle place pour l'analyse de l'activité en situation ?

**Compte-rendu de recherche**

**Résumé**

*L'école de service social de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France (CRAMIF) propose une formation à destination des assistant-e-s de service social (ASS) ciblée sur l'intervention sociale d'aide à la personne et s'appuyant sur une approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir (DPA). En plus des deux temps d'évaluation prévus (à l'issue de la formation et six mois après), nous avons été sollicitées pour évaluer la mise en pratique effective de l'approche DPA sur le terrain. La démarche méthodologique associée à notre choix théorique (observation filmée de l'activité réelle et entretiens en autoconfrontation) suscite des refus mais aussi de fortes résistances de la part de l'encadrement. Cette communication s'intéressera à la difficulté d'évaluer les effets d'une formation et plus particulièrement, d'apprécier en situation réelle d'entretien l'utilisation d'un modèle transmis.*

**Mots-Clés :** Evaluation, Formation, Développement du Pouvoir d'Agir, Analyse de l'activité

L'Ecole de Service Social de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France (ESS CRAMIF) réalise l'ingénierie d'intervention pédagogique à destination des intervenants sociaux de la sécurité sociale : secrétaires, assistant-e-s de service social (ASS), cadres des services sociaux des Caisses d'Assurance Retraite et de Santé au Travail (CARSAT). Cet établissement nous a confié, il y a quelques mois, l'évaluation d'un dispositif de formation ciblée sur l'intervention sociale d'aide à la personne dont l'objectif vise à sensibiliser des professionnels du travail social à l'approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir (DPA) (Le Bossé, 2004)<sup>1</sup>. Prévue pour être déployée sur 2 ans (2011-2013), cette formation perdure avec, à ce jour, près de 41% des ASS salarié-e-s CARSAT et CRAMIF formé-e-s, soit 710 personnes (hors CGSS dont les salarié-e-s ont été formé-e-s sur place à La Réunion). Au-delà, des deux temps d'évaluation prévus, l'un à chaud réalisé individuellement et collectivement par l'école de service social, l'autre six mois après, par mail envoyé par la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS), nous devons apprécier la mise en pratique effective de l'approche DPA sur le terrain<sup>2</sup>.

Pour cela, nous avons choisi l'approche didactique professionnelle (Pastré, 2011). Ainsi, nous avons observé des sessions de formation au DPA, puis des professionnel-le-s en situation réelle d'entretien avec un usager, et enfin nous avons réalisé des entretiens en auto-confrontation (Theureau, 2010) avec les ASS concerné-e-s. L'ensemble est réalisé dans le respect du code de déontologie et d'éthique des assistants de Service Social. Le choix d'une telle démarche méthodologique a suscité des refus mais aussi de fortes résistances de la part de l'encadrement.

Cette communication s'intéressera à la difficulté d'évaluer les effets d'une formation, et plus particulièrement, d'apprécier en situation réelle d'entretien l'utilisation d'un modèle transmis. Dans un premier temps, nous présenterons les éléments de contexte qui conditionnent la réalisation de cette évaluation. Nous poursuivrons avec les composantes théoriques qui encadrent ce travail de recherche que sont : l'approche centrée sur le DPA et l'analyse du travail en vue de la formation. Enfin, avant l'énonciation des résultats obtenus, nous nous attarderons sur la démarche méthodologique que nous avons expérimentée et qui a permis le recueil puis l'analyse des données.

## **1. Une formation dans un contexte en mutation**

Au préalable, nous souhaitons indiquer au lecteur notre choix d'utiliser le genre féminin lorsque nous parlons des ASS CARSAT. Loin de nous l'idée d'une revendication féministe, car ce n'est pas le lieu, mais considérant que cette profession est largement composée de femmes et que la majorité des ASS rencontré-e-s dans le cadre de cette étude sont des femmes, nous avons trouvé plus juste de parler d'« elles » et de contourner la grammaire le temps des quelques paragraphes qui vont suivre.

---

<sup>1</sup> - Nous avons nous même suivi cette formation en tant qu'assistante de service social CARSAT, formation qui a modifié notre posture professionnelle. Au fur et à mesure de l'expérimentation de cette approche, nous avons constaté des changements significatifs dans notre activité notamment, des effets probants sur les marges de manœuvre retrouvées par les personnes accompagnées.

<sup>2</sup> - Cette recherche fut réalisée dans le cadre du Master 2 Ingénierie de l'Intervention Pédagogique du département Sciences de l'Education et de la Formation des Adultes de l'Université Sciences et Technologie. Durant une année, l'abandon, de nos habits de praticienne et l'adoption d'une posture de chercheur ne fut pas si simple car face à nos divers interlocuteurs, elle a questionné notre place.

Ainsi pour commencer, cette première partie s'attachera à préciser le contexte de ce travail de recherche qui s'est opéré en plusieurs phases. Nous nous intéresserons aux fondements historiques de la notion d'empowerment et à son avènement dans les pratiques sociales, pour enfin essayer de comprendre ce qui pousse une institution comme la CNAMTS à vouloir former ses professionnelles ASS à une approche affichant clairement une visée émancipatrice.

### **1.1. Les enjeux d'une formation**

Il nous semble important de présenter quelques éléments de contexte à travers un réglage de notre regard (Leclercq, 2003) sur les trois registres organisationnels, décisionnels et relationnels. Procéder ainsi, nous permet de repérer certains enjeux, en lien avec cette commande d'évaluation, et qui ont pu conditionner la réalisation de ce travail.

Ainsi, d'un point de vue macro organisationnel et décisionnel, on rencontre la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS) qui, en réalisant l'ingénierie de formation, envisage de soutenir les ASS dans les évolutions de leurs pratiques professionnelles directement touchées par les orientations prévues par l'institution et les indicateurs fixés dans le cadre de la réforme du régime général. Cette formation est ainsi envisagée comme un levier pour permettre aux ASS de retrouver des marges de manœuvre pour réaliser des accompagnements sociaux.

Dans le deuxième registre méso organisationnel et décisionnel s'illustre l'école de service social (ESS) CRAMIF, organisme de formation continue, entre autres, expert dans l'accompagnement des métiers du social dans l'entreprise. Grâce à son partenariat privilégié avec le pôle formation de l'Association Nationale pour le Développement de l'Approche centrée sur le DPA (ANDA DPA), l'ESS offre une expertise avec la réalisation d'une ingénierie d'intervention pédagogique par les formatrices d'ANDA DPA qui s'appuie sur la modélisation de l'approche centrée sur le Développement du pouvoir d'agir. Elle poursuit l'enjeu d'être identifiée comme un acteur accompagnant l'évolution des pratiques sociales. Enfin, dans le registre micro organisationnel, décisionnel et relationnel, nous trouvons les destinataires de la formation : les assistantes de service social (ASS). A l'issue des deux sessions de formation, les verbatim, extraits des évaluations (à chaud et à froid), témoignent d'un fort intérêt, majoritairement exprimé, pour cette formation en lien direct avec le « cœur de métier ». En effet, elle est construite autour des fondamentaux de la profession, et est en lien direct avec l'intervention sociale d'aide à la personne (ISAP). Elle se veut être un outil de valorisation des compétences pour ces ASS et pourtant, à l'issue d'entretiens exploratoires, que nous avons menés, ces dernières expriment leurs difficultés à mobiliser le modèle proposé en formation du fait des contraintes institutionnelles qui s'ajoutent aux prescriptions existantes. Par ailleurs, on peut s'interroger sur l'engagement dans cette formation des ASS qui n'ont pas choisi d'y assister et qui ont été invitées à y participer à l'occasion de leur évaluation annuelle voire même qui ont été inscrites d'office.

Dans ce contexte, une question se précise : dans quelle mesure les ASS, en situation de travail, mobilisent-elles les apports de la formation à l'approche centrée sur le DPA ?

### **1.2. La formation « Développement du pouvoir d'agir » et son socle théorique**

La littérature qui traite de l'*empowerment* évoque globalement un flou épistémique. Il s'agit d'un concept polysémique dont certains champs n'ont rien à voir avec celui du travail social qui est bien le champ dans lequel se situe notre travail de recherche. Nous nous sommes ainsi concentrées sur la définition du cadre conceptuel dans lequel l'*empowerment* prend tout son sens, et ce, en lien avec l'approche centrée sur le « Développement du pouvoir d'agir » (DPA) et son application dans les pratiques sociales.

Pour commencer, nous entendons par « pratiques sociales » ce que Karsz (2008) définit comme permettant de donner un cadre dans lequel l'*empowerment* prend toute sa place :

« *pratique s'articule à action, mise en œuvre ; social, à ce qui fait lien entre les individus : les pratiques sociales visent donc à "réguler les relations entre les membres d'une collectivité" » (p. 153).*

Pour en revenir au DPA, il s'agit bien d'être au clair sur le paradigme dans lequel s'inscrivent, en particulier, les travaux du laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir (LADPA) de l'université Laval au sein duquel l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir a été modélisée. C'est dans le domaine de la psychologie sociale que l'*empowerment* connaît une tentative de traduction (Le Bossé, 2004) en français pour devenir le développement du pouvoir d'agir, car l'expression renvoie à la définition de ce que décrit le terme *empowerment* : se référer à la capacité concrète des personnes (individuelle ou collective) d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient (Le Bossé, 2004). Afin de mieux circonscrire cette notion, Ninacs (2008) décrit trois types d'*empowerment* :

- L'*empowerment* individuel comme un processus d'une appropriation d'un pouvoir par une personne ou un groupe d'individus
- L'*empowerment* communautaire, c'est-à-dire la prise en charge du milieu, d'une façon qui favorise le DPA des individus, groupes et organisations
- L'*empowerment* organisationnel qui représente le processus d'appropriation d'un pouvoir par une organisation.

D'un point de vue historique, c'est à partir des années 1970 que la notion d'*empowerment* fait son entrée dans les pratiques sociales dans le champ du travail social. Dans un contexte où l'Etat providence fait place à une volonté d'autonomiser les personnes dans un souci de rationalisation des ressources, les travailleurs sociaux se voient confrontés à une crise naissante au sein de leur champ (Jaeger, 2013). Cela se traduit aujourd'hui par des professionnels en mal être, en quête de sens, malmenés par des injonctions institutionnelles paradoxales (*ibid.*, 2013).

Dans cette période d'entrée, en particulier dans les années 1980, les pratiques « paternalistes » (Lemay, 2007) assimilées aux pratiques sociales dites « traditionnelles », sont pointées du doigt. En effet, elles ont tendance à « infantiliser » voire « stigmatiser », faisant porter la responsabilité aux personnes de leur « incapacité » à sortir de leur situation malgré l'aide apportée. Force est de constater que les praticiens du social, en lien avec leur mandat institutionnel, poursuivent alors l'objectif de favoriser l'adaptation des personnes à leur condition de vie sans réelle visée de réduction des inégalités sociales.

De ces constats, émerge la constitution d'un groupe de chercheurs et de praticiens qui propose de favoriser l'*empowerment* des personnes et des collectivités comme une finalité des pratiques sociales. Il s'agit ainsi de proposer de sortir du modèle médical (Le Bossé, Bilodeau, Chamberland, Martineau, 2009) dans lequel l'aide consiste plutôt à guérir ou soulager pour viser l'affranchissement des difficultés que Karsz (2008) présente comme une « *hypothèse alléchante* » (p.154) mais nous amène à nous interroger : quels moyens donnés aux travailleurs sociaux pour poursuivre ce but ?

Pour guider les pratiques sociales selon l'approche centrée sur le DPA sont évoqués, dans la littérature, quatre principes généraux (Chamberland, 2009) : 1/ considérer de manière simultanée les aspects personnels et structurels dans l'appréhension des réalités des personnes ; 2/ reconnaître leur expertise et leur potentiel pour comprendre et définir la situation qu'elles vivent par l'aménagement d'espaces de décisions et de participation ; 3/ développer des pratiques novatrices qui permettront de s'ajuster à chaque contexte particulier ; 4/ favoriser l'action et la prise de conscience.

Nous retrouvons ces principes dans la formation des Assistantes de service social CARSAT sous la forme d'un modèle en quatre axes. Celui-ci est transposé sous la forme d'une grille

d'analyse des pratiques à laquelle sont initiées les professionnelles qui souhaitent œuvrer dans l'optique du développement du pouvoir d'agir des personnes, de l'appliquer à leur propre réalité et d'imaginer des cibles de changement en lien avec leur pratique.

La formation sur l'approche centrée sur le DPA dispensée aux assistantes du service social de la CARSAT dure deux fois deux jours. Il s'agit d'une initiation au modèle, par le biais d'une démarche expérientielle, choisie comme méthode d'apprentissage. Elle poursuit deux objectifs : 1/ permettre aux professionnelles d'étudier leur pratique quotidienne en la mettant en parallèle de la démarche DPA et en conséquence, d'ajuster leur mode d'intervention ; 2/ soutenir ces mêmes praticiennes souvent confrontées à un sentiment d'impuissance généré par leurs conditions d'exercice.

C'est sous la forme d'une « analyse interactionniste stratégique » effectuée en petits groupes, que l'on retrouve cette méthode d'apprentissage reprise dans l'intervention pédagogique proposée par les formatrices qui interviennent auprès des ASS CARSAT en lien avec une initiation à l'approche centrée sur le DPA.

## **2. Evaluer en situation réelle d'entretien l'utilisation d'un modèle transmis en formation**

Nous nous situons dans une approche didactique professionnelle qui analyse le travail en vue de la formation (Pastré, 2011). Car dans la commande que nous avons reformulée, nous désirions évaluer les effets de la formation DPA en situation réelle d'entretien en vue de proposer à l'école de service social CRAMIF, si besoin, des ajustements à son ingénierie initiale.

### **2.1. Les niveaux de prescription**

Pour cela, nous nous sommes donc intéressée aux concepts et méthode de l'analyse du travail empruntés à la psychologie ergonomique, notamment, les notions de travail réel et travail prescrit, de tâche et activité. Ces notions ont guidé notre travail d'observation et nous ont également permis de guider notre analyse.

Considérant qu'il y a toujours plus dans le travail réel que dans la tâche prescrite (Pastré, Mayen & Vergnaud, 2006, p. 147), nous nous sommes penchée sur ce qui définit la tâche prescrite pour les ASS CARSAT et leurs niveaux de prescription.

Nous avons repéré un premier niveau de prescription donné par le code de déontologie et d'éthique dans lequel l'on trouve les missions globales de l'ASS quel que soit le lieu de son activité professionnelle. Le deuxième niveau correspondrait à ce qui est défini au niveau national par l'institution (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés ou CNAMTS), dans lequel nous retrouvons les missions générales et les priorités du service social, avec un attendu fort dans l'atteinte des indicateurs fixés par la Convention d'objectifs et de gestions (COG). Enfin, un troisième niveau de prescription plus régional avec la Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT) qui décline les orientations managériales. La rencontre avec certains cadres, nous a permis d'affiner la prescription institutionnelle, « ce qui est attendu » à leur niveau, des missions de l'ASS CARSAT mais également de la formation DPA.

Concernant le travail réel, il nous a été donné de l'observer dans le cadre de notre enquête, et cette observation nous conduit au constat de l'existence d'une tension dans l'activité des ASS CARSAT pour répondre aux diverses prescriptions dans la situation singulière de chaque consultation sociale. Dans la mesure où celui-ci « [...] dépend des contraintes que le sujet se fixe, des modes opératoires dont il dispose, de la variabilité des situations » (Rabardel et alii, p. 27), la dimension subjective du travail y est fortement présente.

## 2.2. La démarche méthodologique

En vue de répondre à notre question, nous avons adopté la démarche méthodologique d'une analyse du travail, loin d'imaginer les résistances que ce choix allait générer. Cela a provoqué plusieurs interrogations en amont des investigations : Quelles stratégies adopter pour s'assurer d'obtenir l'autorisation d'accéder aux ASS et à l'observation de leur activité ? Comment éviter l'amalgame entre évaluation des effets de la formation sur les pratiques et évaluation des pratiques professionnelles elles-mêmes ? Quels indicateurs allaient nous aider à repérer la mobilisation des apports de la formation DPA lors de l'observation de l'activité ?

Préalablement à notre entrée sur le terrain, nous avons tenté de négocier l'enregistrement filmé des consultations sociales en vue de proposer un entretien en autoconfrontation aux ASS CARSAT observées. Nous avons rencontré des oppositions fermes de la part de l'encadrement sans avoir la possibilité d'en parler aux premières concernées. Nous avons, de fait, été amenée à modifier nos outils d'observation et à créer une grille qui pouvait nous permettre d'obtenir des traces auxquelles nous allions confronter la professionnelle au cours d'une interview post-observation. Ne pouvant pas réaliser les entretiens à l'issue d'une étude minutieuse des grilles pour permettre une réelle confrontation aux traces, nous avons été contraintes de nous adapter au temps qui nous a été accordé auprès de chaque professionnelle. Ainsi, dans les entretiens en autoconfrontation, nous avons choisi de nous concentrer sur les buts poursuivis par l'ASS observée, ce qu'elle dit de la prescription institutionnelle, et parfois de sa posture, et enfin, sur la façon dont elle mobilise les apports de la formation.

Enfin, certaines régions se sont révélées inaccessibles, et ce, malgré la création d'un outil de communication visant à expliciter notre démarche méthodologique propre à l'analyse du travail. Il nous a été difficile d'accéder au terrain en passant la barrière de l'encadrement souvent réticent à nous accorder l'accès aux ASS.

## 3. Résultats

L'analyse des grilles et des entretiens retranscrits font apparaître clairement un recentrage des ASS sur leurs missions que nous avons qualifiées de « globales » soit celles définies par le code de déontologie. Au-delà du bien être procuré par la formation, un temps où elles ont pu « souffler » et au cours duquel elles ont été « reboostées », il semble qu'elles aient modifié leurs buts du fait du réajustement de leur posture et pour la plupart, la mobilisation des apports de la formation se limite là.

Par ailleurs, deux types de finalités se précisent dans la l'utilisation de l'approche DPA : celles qui mobilisent des éléments qu'elles ont repérés comme leur permettant de favoriser l'atteinte des buts qu'elles se fixent à destination de l'assuré, et qui, en même temps, amorcent une émancipation pour elles-mêmes dans ce qu'elles nomment comme étant un « partage des responsabilités » avec les assurés qu'elles accompagnent.

## 4. En guise de conclusion

Force est de constater que l'analyse du travail a été contrainte et restreinte par les tensions qui se sont exercées tout au long de cette recherche, d'une part, en lien avec notre position de praticien-chercheur, et d'autre part, du fait des paradoxes qui se sont révélés à différentes étapes de notre évaluation. De fait, il ne nous a pas été possible d'accéder aux professionnelles qui résistent totalement à effectuer cette initiation à l'approche centrée sur le DPA qui, après 6 années, pourrait être vécue comme une nouvelle prescription de l'institution. Enfin, nous sommes restée perplexes quant à la volonté de l'institution à soutenir réellement l'*empowerment* des ASS CARSAT, et de fait l'*empowerment* des assurés accompagnés. Ainsi les ASS CARSAT parviennent-elles à s'affranchir de leur mandat pour s'autoriser à revendiquer leur participation aux décisions managériales ? Pour les personnes

accompagnées, comment éviter que le développement de leur pouvoir d'agir ne dérive en une injonction à s'émanciper ?

En ce qui concerne les résistances rencontrées tout au long de ce travail d'investigation en lien avec l'analyse du travail, elles n'ont pas été directement exprimées par les ASS qui nous ont accueillies, ravies de pouvoir contribuer à un travail de recherche dont elles sont les actrices principales. Peu habituées à parler de « ce qu'elles font », dans une institution où elles sont encore trop peu visibles, il semble qu'elles aient saisi cette opportunité pour poursuivre leur réflexion sur cette initiation à l'approche qui ne leur a pas réellement permis de se saisir du modèle en quatre axes. Ainsi, malgré leur désir de bénéficier de l'« approfondissement » en vue d'asseoir leurs connaissances théoriques et leur maîtrise de l'approche, pour la plupart d'entre elles, l'encadrement aura tendance à privilégier une formation financée par la CNAMTS en lien direct avec les programmes du moment, contraint par des plans de formation restreints. Une deuxième phase de recherche pourrait cibler plus précisément les paradoxes dans les postures des cadres en lien avec l'utilisation de la formation comme outil de management.

## Bibliographie

- Chamberland, M. et Rodriguez, P. (2009). Réfléchir au développement du pouvoir d'agir à partir d'une initiative sociale. *Passerelles*, 1(1), p. 126-146.
- Jaeger, M. (2013). Crise du travail social et territoires : quelques pistes de Réflexion. *Informations sociales*, 5, p. 58-68.
- Karsz, S. (2008). Empowerment : Une notion bien-pensante permet-elle de penser ? *Nouvelles pratiques sociales*, 21(1), p. 150-157.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), p. 30-51.
- Le Bossé, Y., Bilodeau, A., Chamberland, M. et Martineau, S. (2009). Développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités : quelques enjeux relatifs à l'identité professionnelle et à la formation des praticiens du social. *Nouvelles pratiques sociales*, 21(2), p. 174-190.
- Leclercq, G. (2003). Interpréter et développer des dispositifs de formation. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(3), p. 499-524.
- Lemay, L. (2007). L'intervention en soutien à l'empowerment : du discours à la réalité. La question occultée du pouvoir entre acteurs au sein des pratiques d'aide. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), p. 165-180.
- Ninacs, W. (2008). *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec : Les Presses de l'Université de Laval.
- Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Pastré, P., Mayen, P. et Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 154, p. 145-198.
- Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), p. 287-322.