

**Une vie meilleure  
est possible**

**A better life  
is possible**

**Empowerment et mobilisation sociale**

ALEC CARLBERG

Financé par l'UNION EUROPEENNE  
Fonds social européen



**NUTEK**

# Avant-propos

Le programme Equal de l'UE a financé à l'échelle européenne des activités innovantes s'inscrivant dans le cadre du Fonds social européen (FSE) entre 2001 et 2008. Ces activités visent à favoriser une vie professionnelle plus inclusive en réduisant l'exclusion et la discrimination. Un moyen d'atteindre cet objectif consiste à trouver de nouvelles clés permettant aux personnes éloignées du marché du travail d'accéder à l'emploi. Equal a permis plusieurs avancées en termes de réalisations innovantes et de possibilités de changement. Ces avancées ont été intégrées dans les futures activités du FSE en Suède et dans d'autres pays européens.

L'agence suédoise de développement économique et régional (Nutek) a pour mission de contribuer au développement économique durable dans tout le pays en encourageant la création de nouvelles entreprises, le développement des entreprises existantes et en renforçant les régions. Nutek soutient le développement économique et l'entrepreneuriat à travers divers projets et programmes dans des secteurs d'activité traditionnels ou novateurs avec de nouveaux groupes d'entrepreneurs.

Le projet Equal intitulé "Entreprises sociales : un moyen d'accès au marché du travail" a été appliqué par Nutek via un vaste partenariat avec des entreprises d'insertion sociale, des centres de développement coopératif, des groupes d'intérêt et des partenaires de développement régional. Le projet a pour but de changer les structures par la diffusion des connaissances et expériences et de faciliter la tâche de ceux et celles qui souhaitent lancer et gérer des entreprises sociales.

L'entreprise sociale Basta, dont l'organisation repose sur l'empowerment associé au développement économique de l'entreprise, illustre parfaitement comment de nouvelles entreprises emmenées par de nouveaux groupes d'entrepreneurs peuvent voir le jour. Basta a montré comment amorcer un changement structurel lorsque les individus prennent les rênes de leur vie. Comptant dix années d'existence, Basta a acquis une expérience authentique en matière de dynamique de l'empowerment, bien avant que l'UE ne prenne conscience de l'importance de l'incorporer en bonne place dans le programme Equal.


Dévoilant une réflexion sur le concept d'empowerment, ce document nous fait franchir un pas supplémentaire en contribuant à l'impact potentiel du concept dans d'autres domaines. Les expériences et connaissances de Basta peuvent être généralisées et appliquées dans une large mesure à d'autres individus rencontrant des difficultés à s'insérer sur le marché du travail ordinaire.

Il est dans l'intérêt général que ces connaissances et expériences soient amplement diffusées afin de créer davantage d'entreprises et un marché du travail étendu, ouvert et accessible à tous.



*Sune Halvarsson*

Directeur général suppléant  
Nutek



*Anne Marie Qvarfort*

Directeur général  
Le Conseil suédois du FSE

# Table des matières

Il faut se méfier des apparences .....	5
Empowerment : un mot à la mode ou un concept universel ? .....	7
Empowerment : un mot à la mode ? .....	8
Empowerment : un concept universel? .....	9
Empowerment et mobilisation sociale .....	10
Une vue d'ensemble plutôt qu'une vision étroite .....	11
Empowerment : nouveau mot pour un phénomène ancien .....	13
Prendre la parole pour soi-même .....	13
Freire et Maslow : deux théoriciens de l'empowerment .....	14
L'empowerment, un concept libéral .....	15
La capacité à prendre des décisions : un bien nécessaire .....	16
Le soutien aux processus d'empowerment .....	18
Soutenir l'émancipation en évitant la dépendance .....	19
Comment des professionnels pavés de bonnes intentions peuvent menacer le développement de l'empowerment .....	19
Points de départ pour la création de structures propices à l'empowerment .....	20
Eléments d'analyse d'un public : l'exemple de la toxicomanie .....	22
La toxicomanie du point de vue de la société .....	22
La toxicomanie du point de vue de l'individu .....	23
Récapitulatif de base .....	24
Empowerment et mobilisation sociale : l'exemple de Basta .....	25
Pouvoir et absence de pouvoir .....	25
L'entreprise Basta aujourd'hui : quelques faits essentiels .....	27
Survie de Basta dans une logique d'empowerment .....	28
"Maslow chez Basta" : réponse de Basta aux besoins physiques du toxicomane .....	28
"Freire chez Basta" : réponse de Basta aux besoins mentaux du toxicomane .....	29
De cliente à éleveuse de chevaux .....	31

La mobilisation sociale crée la politique du changement _____	33
Garantir la qualité de l'empowerment et de la mobilisation sociale .....	34
Conclusion générale _____	37
Empowerment : le mot de la fin .....	38
Sources bibliographiques _____	40
Sources bibliographiques relatives à basta .....	40

## **L'auteur**

Diplômé en Science politique, l'auteur travaille depuis 25 ans au sein d'organisations de clients et de patients. Par ailleurs engagé sur le plan politique, il a été élu membre du Conseil général de Stockholm et du Conseil municipal de Stockholm. Il est le fondateur de la coopérative de travail Basta qui existe depuis 1994 et fait désormais partie des entreprises sociales les plus connues de Suède. Aujourd'hui, Alec Carlberg est Président du conseil de Basta et de Rainbow-Sweden, organisation chapeautant 15 structures dédiées à des toxicomanes et anciens toxicomanes dirigeant leurs propres centres de réinsertion.

## Il faut se méfier des apparences

Il y a quelques années, le Bureau des affaires sociales de Stockholm s'est rendu à Luce sul Mare, une coopérative pour handicapés dirigée par le personnel, située dans les environs de Rimini, en Italie. Il s'agit d'une grande coopérative. Les principales composantes du programme prévoient un logement et des activités quotidiennes pour les handicapés mentaux. En Italie, les structures sociales évoluent souvent dans de moins bonnes conditions matérielles qu'en Suède. Un constat valable pour tout, par exemple le nombre de mètres carrés disponible, les aides techniques et l'état des locaux et du mobilier. Les visiteurs suédois l'ont immédiatement remarqué, ce qui a amené l'un d'entre eux à se demander si "nous Suédois" pouvions vraiment tirer des enseignements de cette visite. Partout où nous allions, notre impression de faible niveau côté italien et de niveau comparativement plus élevé chez nous se confirmait. Nous aurions pu en rester sur cette impression si l'un de nos représentants politiques suédois n'avait pas été puéricultrice dans le passé. Elle a commencé à poser des questions sur le contenu de l'assistance et les types d'activité proposés aux handicapés mentaux, leur influence sur le quotidien et la disponibilité du personnel avec chaque patient par jour et par semaine. Notre petite curieuse en a vite conclu que le personnel consacrait aux patients de Luce sul Mare pratiquement un tiers de temps et d'attention en plus par rapport aux patients de Stockholm.

Cette anecdote rappelle combien il est facile de se laisser séduire par des conditions matérielles élevées, au risque de déprécier la valeur du temps et des relations humaines inhérents aux soins de santé. Ce texte ne concerne cependant pas le secteur de la santé, mais plutôt la notion d'empowerment – où les relations humaines jouent un rôle déterminant – au détriment des solutions techniques ou organisationnelles. L'empowerment présente de nombreux aspects et éléments pouvant être généralisés et appliqués universellement. A partir de la visite à Luce sul Mare, il est entièrement possible de réfléchir sur l'essence de l'empowerment, y compris pour des personnes œuvrant dans d'autres domaines que ceux concernés par la vie quotidienne des handicapés mentaux.

Bien qu'il existe des différences importantes entre les conditions de vie d'un immigrant au chômage, d'un handicapé physique ou mental ou d'un toxicomane, tous partagent le désir d'améliorer leur situation en réduisant leur dépendance vis-à-vis des autres et des autorités qui dictent en grande partie leur vie quotidienne. Ce document présentera des idées et des exemples visant à mettre en évidence l'empowerment et la mobilisation sociale. Les exemples sont essentiellement des expériences issues des 15 ans d'existence de la coopérative de travail Basta – des quatre premières années consacrées au développement de la coopérative à la situation actuelle où près de 100 anciens

toxicomanes dirigent les deux structures, Basta Arbetskooperativ à Nykvarn et Basta Väst à Borås.

Les généralités et les conclusions formulées à propos de Basta n'engagent que ma personne, tout comme les interprétations qui s'appuient sur des valeurs et des expériences personnelles. Cela n'a cependant pas empêché nombre d'amis éclairés au sein de Basta d'exprimer leurs points de vue et d'améliorer ce texte dans l'espoir de le rendre encore plus rigoureux. De même, Annika Mansnerus et Ann Jönsson, du Ministère de la santé et des affaires sociales, ont consacré une partie de leur temps en apportant leur savoir et leur patience, sans oublier Peter Brusén du Bureau national de la santé et de l'aide sociale.

Il va de soi que les idées et opinions énoncées dans ce document ne prétendent pas à "l'exactitude" ou à l'exclusivité des interprétations possibles sur l'empowerment ou la mobilisation sociale. Considérez plutôt cette matière comme une contribution à un débat sur l'exercice du pouvoir et de l'influence par le client, devenu un sujet d'intérêt de part et d'autre de la classe politique.

A l'automne 2004, l'Ecole de l'action sociale (School of Social Work) de l'Université de Lund a inauguré un cours de mobilisation sociale et d'empowerment destiné aux étudiants de cette filière. Le cours se déroule en coopération avec Basta dans le cadre d'un projet européen. A l'automne 2005, le cours sera ouvert aux étudiants venant d'organisations à forte influence client, telles que des structures de clients, de handicapés et d'immigrants. Beaucoup de ces nouveaux étudiants n'ont aucune expérience universitaire préalable. On s'attend à ce que le brassage des expériences permette aux étudiants comme aux représentants des organisations d'enrichir leurs connaissances. A long terme, la coopération peut également aboutir à un intérêt scientifique accru pour l'empowerment et la mobilisation sociale.

L'empowerment est devenu un concept au sein de l'action sociale professionnelle, mais ici, l'empowerment et la mobilisation sociale se concentrent sur une autre approche, à savoir celle des personnes en position vulnérable qui essaient de trouver leurs propres méthodes et structures de pouvoir pour se forger une vie meilleure.

*Alec Carlberg*

Été 2005, Grottammare (AP), Italie

# Empowerment : un mot à la mode ou un concept universel ?

*"Le concept d'empowerment devrait être redéfini et refaçonné en permanence, non seulement par les soi-disant professionnels, mais également par les actes et les mots des personnes voulant contrôler davantage les services dont ils bénéficient. L'authenticité de l'empowerment devrait découler des circonstances propres à ceux qui utilisent les services et non à ceux qui les rendent."*<sup>1</sup>

Le terme empowerment s'est répandu aux Etats-Unis et au Royaume-Uni à la fin des années 1980. Ce sont principalement les travailleurs sociaux et les groupes de travail du secteur social qui ont commencé à utiliser le mot empowerment pour définir des méthodes de travail et des processus qui ont permis de renforcer le sentiment de pouvoir de leurs clients. Le Dictionary of Social Work (Dictionnaire de l'action sociale) affirme que le terme empowerment signifie étymologiquement "devenir puissant"<sup>2</sup>.

Ces dernières années, la notion d'empowerment a largement fait irruption au sein de l'UE. L'initiative communautaire Equal, composée de deux phases sur la période 2002-2007, souligne le caractère fondamental de l'empowerment pour tous les projets devant être financés par le programme Equal. La terminologie du fonds social se concentre sur l'empowerment comme un moyen d'impliquer des publics spécifiques selon une approche "ascendante".

La Suède, pays souvent à l'écoute des tendances anglo-saxonnes, a incorporé le mot empowerment dans son vocabulaire. L'empowerment est étroitement lié à l'influence client ou utilisateur. Ces dix dernières années, l'influence client, les conseils client, les audits client et les associations client ont de plus en plus souvent occupé une place de choix dans les documents de politique sociale.<sup>3</sup> Par conséquent, l'importance accordée à l'empowerment est bien dans l'esprit des tendances politiques actuelles. Le terme a été incorporé dans le paysage politique. Pour simplifier, on peut affirmer que les partis conservateurs ont été les premiers à utiliser le mot "empowerment". Ils le définissent comme un moyen pour chaque individu d'accroître son influence et de prendre ses responsabilités aux dépens de l'exercice public du pouvoir. Une partie de la gauche insiste

<sup>1</sup> Citation extraite de l'ouvrage du sociologue anglais Robert Adam, "Social Work and Empowerment" (2003, page 3).

<sup>2</sup> Référence à Thomas & Pierson 1995, "Adams, Social Work and Empowerment" (2003, page 8).

<sup>3</sup> Dans ce document, les termes *influence client, conseils client, audits client et associations client* sont synonymes d'*influence utilisateur, conseils utilisateur, audits utilisateur et associations utilisateur*.



néanmoins sur le fait que l'empowerment peut être un moyen dissimulé d'attaquer un secteur public fort, composante indispensable du modèle suédois de protection sociale. D'un autre côté, il existe à gauche une tradition d'empowerment revêtant la forme de coopératives en propriété, telles que des coopératives de logement et de consommation, qui sont bien en phase avec l'empowerment et la mobilisation sociale.

## **Empowerment : un mot à la mode ?**

L'ambiguïté du terme empowerment de plus en plus considéré comme un mot en vogue ou une tendance a provoqué un degré de scepticisme grandissant, notamment auprès des sociologues qui font preuve de prudence à utiliser ce terme sans discernement ou sans en préciser le sens. La critique principale est fondée sur l'idée selon laquelle le terme peut être utilisé d'une manière positive, symbolique et salutaire, dénuée de toute signification pratique. Supposons par exemple que l'empowerment soit une condition pour solliciter des fonds pour un projet. L'empowerment devient alors un piège à hommes au lieu d'une idée de projet abordée selon une approche "ascendante" bien étudiée. Deuxièmement, le terme risque d'être usurpé et banalisé par les professionnels et d'autres personnes occupant des positions dominantes, et donc d'être incorporé dans les structures de pouvoir existantes. Un glissement de sens qui ne change pas la situation de ceux et celles en quête d'outils pour renforcer le contrôle de leur vie.

Un autre signe indiquant que l'empowerment est non seulement accepté, mais également considéré comme une tendance se voit à l'intérêt que divers conseillers d'entreprise portent au phénomène. Dans le monde du management, l'empowerment est souvent transformé en méthode visant à optimiser l'efficacité des entreprises et des organisations. En pareils cas, on met en avant et on classe dans l'empowerment l'*engagement des salariés*, la *transparence managériale*, les *objectifs communs et accessibles*, les *hauts niveaux de performance* et la *loyauté vis-à-vis de la direction*. Cela est cependant différent du concept d'empowerment authentique, décrit dans ce document, fondé sur la ténacité et la curiosité. Les véritables organisations d'empowerment traversent des crises en permanence, mais sont capables de les gérer, affrontent le doute et essaient de répondre aux objections et aux questions de leurs membres et collègues.

Comme les sociologues, les organisations de clients et d'utilisateurs se montrent de plus en plus réticentes vis-à-vis de l'utilisation de termes liés à l'empowerment tels que l'influence client, les audits client et les conseils client. Le problème est particulièrement de taille dans les cas où les initiatives émanent du sommet de l'appareil social. Prenons comme exemple le conseil client instauré par le Bureau national d'aide institutionnelle (SiS) pour piloter l'obligation de soins des toxicomanes. La majorité des membres du conseil client SiS ne sont pas des clients ou ex-clients de l'obligation de soins. La majorité d'entre eux sont des représentants de structures de désintoxication, de

groupes de soutien des familles et d'organisations sociopolitiques.<sup>4</sup>

Sans doute le conseil client SiS fait-il un travail extraordinaire et important, mais cet exemple illustre comment le terme "client" perd son sens pour devenir un mot générique positif et légitimé au lieu de refléter l'examen critique d'une organisation controversée, fondée sur les connaissances spécifiques que seule une personne ayant elle-même vécu les soins obligatoires peut avoir. Le terme empowerment risque de la même façon de perdre son sens.

On parle souvent de l'empowerment comme un concept particulièrement précieux pour les personnes démunies et marginalisées. On croit qu'il s'agit d'un moyen de retrouver son amour-propre. Notre pensée va aux sans-abri, mendiants, toxicomanes, prostituées et handicapés physiques qui vivent au quotidien dans la rue sans aucune aide sociale. Ce raisonnement mène à la responsabilité des services sociaux envers les personnes marginalisées, là où l'empowerment risque de devenir l'affaire de "ceux" qui vivent "dehors" dans la misère, dans un contexte de filet social de sécurité, plutôt qu'un fait qui touche tous ceux qui veulent prendre ou reprendre le contrôle de leur vie. Cela peut tout aussi bien concerner une personne handicapée par ailleurs très qualifiée, dépendante des services sociaux pour sa vie de tous les jours, mais voulant contrôler et avoir la possibilité d'influencer les services dont elle bénéficie.

## **Empowerment : un concept universel ?**

Le besoin de contrôler et d'être capable d'influencer les événements de sa vie est universel. Personne ne veut être à la merci de l'arbitraire d'autrui dans les domaines que l'on estime importants pour soi. Cette simple vérité est à la base du concept d'empowerment. La problématique de l'empowerment est étroitement liée à la présence ou au manque d'estime de soi de l'individu, et par extension, à la capacité d'audace et d'influence de la vie quotidienne. Dans ce contexte, la question de l'empowerment devient une question fondamentale pour tous et ne se réduit pas à la relation entre les plus vulnérables et les efforts d'aide et de soutien de la société.

<sup>4</sup> SiS est responsable de l'obligation de soins des toxicomanes lourds. Les toxicomanes adultes sont condamnés en vertu de la loi concernant l'assistance aux toxicomanes (LVM). L'obligation de soins ne peut excéder six mois. En Suède, elle accompagne environ 300 adultes. SiS est également responsable de l'obligation de soins des jeunes en difficulté, conformément à la loi sur l'aide sociale à la jeunesse (LVU).

Lors d'une discussion parmi de futurs travailleurs sociaux à l'Ecole d'action sociale de Lund, les étudiants ont commencé à parler du sens de l'empowerment et de la façon dont ils pourront soutenir les processus d'empowerment du client dans leurs futurs rôles de travailleurs sociaux. La discussion a commencé de manière conventionnelle. Les étudiants ont souligné des idées humanistes et l'importance de définir des exigences raisonnables tout en assurant un traitement respectueux du client. Ce n'est que lors d'une expérience au cours de laquelle il a été demandé à cinq étudiants participants de se mettre dans la peau de chômeurs plusieurs années après l'obtention de leur diplôme sans avoir jamais eu la chance de travailler dans leur domaine de formation que la discussion a pris une autre orientation. Tous s'accordaient à dire que l'estime de soi serait au plus bas. L'apathie, la rancœur et la résignation les guetteraient, des sentiments exactement éprouvés par leurs futurs clients. Les étudiants admettaient qu'ils voudraient dès que possible reprendre pied et ne pas être dépendants des prestations chômage ou des allocations sociales. Du fait d'une relativement bonne estime d'eux-mêmes – tout du moins par rapport à la plupart des clients des services sociaux – ils ont rapidement engagé le débat sur des stratégies alternatives permettant de se prendre en charge et de regagner l'estime de soi. La discussion a été agréable et instructive. Tous ont pris conscience que, quel que soit son parcours ou son rang dans la société, tout le monde a besoin de trouver les moyens de renforcer ou de regagner l'estime de soi perdue.

Ces étudiants ont décidé de développer une coopérative dirigée par le personnel. Dans ce scénario, ils ont utilisé le processus d'empowerment comme un moyen de sortir d'un avenir stéréotypé, humiliant et destructeur. Tout au long de la discussion, il est devenu évident que l'empathie,<sup>5</sup> fondée sur la connaissance poussée et la reconnaissance, est une qualité inestimable pour pouvoir soutenir les processus d'empowerment d'autrui.

## **Empowerment et mobilisation sociale**

Ce document cite des exemples et des discussions pour comprendre les manifestations de l'empowerment dans certaines circonstances. *L'empowerment* est un processus individuel – à la fois physique et mental. Traversant divers stades, il renforce l'estime de soi de l'individu et donne à la personne de plus grandes chances de prendre des responsabilités et de contrôler les décisions et les événements déterminants dans la vie de chacun. Dans un processus collectif, le terme *mobilisation sociale* sert à décrire ce qui se passe quand plusieurs individus formant un groupe travaillent ensemble, en faveur d'un empowerment individuel et personnel ainsi que d'un pouvoir collectif, caractérisé par la force et la

<sup>5</sup> Empathie est un mot souvent utilisé sans discernement. Voici un exemple d'utilisation réfléchi : "L'empathie est la capacité de voir avec les yeux de l'autre, d'entendre avec les oreilles de l'autre et de ressentir avec le cœur de l'autre" (Alfred Adler). Citation extraite de l'ouvrage de Peter Brusén, "Livet en gäng till" (*traduction : Une nouvelle vie commence*) (page 119, 2003).

capacité de négociation et d'influence vis-à-vis des structures de pouvoir administratives.

Les processus d'empowerment et la mobilisation sociale ne suivent aucun modèle ou schéma donné, empruntant d'emblée des directions et des voies d'expression distinctes. Celles-ci dépendent des personnes concernées, de leurs talents, centres d'intérêt et souhaits. La colère et le désir de revanche sur l'impuissance qu'elles et que d'autres dans des situations similaires ont vécue peuvent être l'énergie motrice nécessaire à l'initiation de projets permettant d'accroître l'empowerment et de créer des structures favorisant ce dernier. Un immigré très qualifié qui n'a jamais pu intégrer le marché du travail à cause de son nom "bizarre" peut éprouver un sentiment d'impuissance tout comme un handicapé physique ressentant un service de transport accessible aux handicapés comme une faveur envers laquelle il doit constamment se montrer reconnaissant. Un sentiment d'impuissance similaire est vécu par un toxicomane en contact avec un système d'assistance qui "sait" quel type de traitement appliquer, même si le toxicomane trouve qu'il ne correspond pas à son besoin.

### **Une vue d'ensemble plutôt qu'une vision étroite**

Avoir une "vision étroite" des problèmes est répandu au sein des organismes publics. Ces derniers ne regardent que leurs propres domaines de responsabilité, ont peu ou pas de contacts entre eux, et n'appréhendent ainsi pas un problème dans son ensemble. Un exemple de "vision étroite" a lieu quand un toxicomane est pris entre les services sociaux et de santé. Les services de santé affirment que la prise en charge des toxicomanes relève de la responsabilité des services sociaux et ces derniers rétorquent que le toxicomane a des problèmes mentaux qui relèvent de la responsabilité des services de santé. L'institution qui perd la bataille hérite du toxicomane, ainsi que de la responsabilité et des coûts de sa réinsertion. Le vrai perdant est évidemment le toxicomane ayant des besoins mentaux et sociaux qui est parfois laissé à son propre sort. La critique envers la mentalité étriquée des organismes publics provient souvent d'organisations du secteur tertiaire dont les membres sont quelques fois victimes de cette façon de penser.

On peut retrouver une telle approche étroite, sectorielle, dans les organisations. Les organisations client, les fédérations d'handicap, les associations de soutien aux familles et d'autres groupes d'intérêt ont tendance à voir uniquement les intérêts et les problèmes de leurs propres membres. S'il peut sembler naturel de se concentrer sur les problématiques de son propre groupe, les expériences et connaissances universelles déjà acquises par d'autres groupes sont omises. Cela signifie qu'il faut refaire sans cesse les mêmes choses.

En Italie, où il existe une longue tradition de coopératives sociales, nombreux sont ceux qui ont pris conscience de l'importance de mélanger des personnes de différents milieux, besoins, conditions et atouts dans les coopératives de travail. Par exemple, différentes origines ethniques ou différents types d'handicap.<sup>6</sup> C'est une approche rationnelle du point de vue de la production, car une tâche qu'un malvoyant peut trouver difficile d'exécuter peut être assurée par un handicapé physique et vice-versa. Les groupes vulnérables ont tendance à considérer leur propre vulnérabilité comme unique et extrêmement difficile. Lors d'un travail quotidien entre des personnes handicapées socialement, psychologiquement et physiquement, il peut émerger un environnement de création et de réflexion unique. Les processus d'empowerment progressent plus facilement dans un tel environnement. L'une des conditions de l'empowerment est la compréhension et les conséquences de sa propre situation dans un environnement riche en nuances. *"Ma situation n'est peut-être pas toujours la pire."*

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur les coopératives sociales italiennes, voir le document d'Eva Laurelii "Sociala arbetskooperativ funktionshindrades möjligheter till arbete genom sociala arbetskooperativ. Strukturella förutsättningar i Sverige, Storbritannien och Italien. (traduction : "Coopératives sociales de travail - opportunités pour les handicapés de travailler via les coopératives sociales de travail. Conditions structurelles en Suède, au Royaume-Uni et en Italie.") National Institute for Working Life 2002.

# Empowerment : nouveau mot pour un phénomène ancien

Comme mentionné précédemment, les travailleurs sociaux britanniques et américains ont commencé à utiliser le terme empowerment à la fin des années 1980 pour décrire des méthodes de travail et des attitudes qui impliqueraient et renforceraient leurs clients. Cependant, les origines de l'empowerment remontent bien plus loin dans l'histoire. Le sociologue anglais Robert Adams trouve trace de l'empowerment en Angleterre au XVIII<sup>e</sup> siècle lorsque les mouvements sociaux reposaient sur ce que Adams appelle "mouvements d'auto-assistance mutuelle". A l'époque moderne, il existe de forts liens entre l'empowerment et les mouvements de protestation des années 1960. La pensée moderne de l'empowerment a été influencée par la lutte contre l'oppression des minorités. En essayant d'établir l'indépendance et d'élever leur statut par rapport à la majorité blanche gouvernante, le Mouvement des Droits Civiques noir américain a créé des structures parallèles sociales, culturelles, politiques et économiques. Un ingrédient important du mouvement consistait à changer l'image de soi et à cesser de se considérer comme une victime désemparée en augmentant l'estime de soi au sein de sa propre communauté.

## **Prendre la parole pour soi-même**

Dans les années 1960 ont été constituées en Suède des "associations R" dont la majorité des membres étaient des prisonniers, des toxicomanes ou des malades mentaux.<sup>7</sup> Le but des associations R était de s'organiser en une force unie écoutée des organismes publics afin de corriger les problèmes d'insatisfaction au sein du système de santé. L'empowerment y avait toute sa place par la formulation et la présentation de ses propres conceptions. L'individu, et lui seul, connaît parfaitement ses propres expériences, que celui-ci soit client ou patient. Certaines fédérations, mais pas toutes, y ont vu une possibilité de renforcement de l'empowerment en organisant et en gérant elles-mêmes des activités de réinsertion, adaptées aux besoins de leur propre groupe. La volonté de parler pour soi-même en personne ou via le groupe d'intérêt est caractéristique de l'empowerment individuel comme de la mobilisation sociale collective. Il y a là une distinction nette vis-à-vis de la charité, mais aussi une garantie pour l'individu d'être

<sup>7</sup> Les associations R englobent l'Association suédoise pour la santé sociale et mentale (RSMH), l'Association nationale d'aide aux personnes dépendantes des drogues et produits pharmaceutiques (RFHL), l'Alkoholproblematikers Riksorganisation (traduction : Association nationale des problèmes d'alcool) (ALRO) et l'Association nationale pour l'humanisation des traitements correctionnels (KRUM) qui a interrompu sa mission.

représenté par quelqu'un de légitime. L'empowerment et la mobilisation sociale sont liées à des termes tels que *démocratisation, réflexion critique, sensibilisation accrue, influence client, auto-organisation, aide à l'auto-assistance et atmosphère libre et libératrice*.

Le lien entre ces termes et l'empowerment sera développé plus loin dans l'exemple pratique d'empowerment.

## **Freire et Maslow : deux théoriciens de l'empowerment**

L'ouvrage le plus connu en Suède de l'éducateur brésilien Paolo Freire, *Pédagogie des opprimés*<sup>8</sup> aborde comment parvenir à l'émancipation humaine par l'acquisition de connaissances pratiques et théoriques. La pédagogie conduit à des connaissances approfondies, permettant à leur tour une meilleure prise de conscience de l'oppression subie, mais aussi et surtout, comment en sortir. Freire n'utilise pas le mot empowerment, mais sa façon de penser et de s'exprimer est fondée sur ce que nous qualifierions aujourd'hui de perspective d'empowerment. Ces réflexions et conclusions reposent sur des expériences d'alphabétisation dans la campagne brésilienne. Les expériences d'éducateur de Freire parmi les pauvres illettrés l'ont convaincu que l'émancipation des personnes vulnérables passe obligatoirement par leur propre travail. Il rejette ce qu'il appelle avec dédain "l'assistantat" (en anglais : helpism) comme un moyen de libération :

*"L'assistantat prive les gens d'une nécessité humaine fondamentale : la responsabilité." Freire ajoute : "La responsabilité ne peut se gagner seulement par une démarche intellectuelle, mais seulement par l'expérience. L'assistantat ne propose pas la responsabilité ou une quelconque occasion de prendre des décisions ; il ne propose que des gestes et des attitudes qui encouragent la passivité."<sup>9</sup>*

Cette citation contient trois points. Premièrement, l'empowerment doit être appréhendé personnellement et ne peut pas être donné ou pris à quelqu'un d'autre. Deuxièmement, le chemin vers l'empowerment passe par la recherche active de sa propre voie et par l'acquisition et la valorisation des expériences. Enfin, elle fait ressortir que l'empowerment est étroitement lié à la notion de responsabilité.

Un autre chercheur – plus accessible que Freire, mais légèrement controversé – qui a contribué à la compréhension et aux conditions des processus d'empowerment, est le psychologue américain Abraham Maslow. Sa théorie de la hiérarchie des besoins avance que, dès lors que les humains satisfont leurs besoins de base tels que manger, boire, dormir, accédant ainsi à un sentiment de sécurité de base, ils cherchent à satisfaire des besoins de réalisation personnelle successivement plus élevés.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Publié en 1972 en suédois.

<sup>9</sup> La citation est extraite de l'ouvrage de Paolo Freire, "Utbildning för befrielse, (*traduction : Education de la conscience critique*) en suédois (page 58, 1977).

<sup>10</sup> La hiérarchie des besoins est publiée dans l'ouvrage "The farther Reaches of Human Nature", (1971).

Chaque étape de la hiérarchie est le début d'un processus qui conduit à une plus grande estime de soi fondée sur la psychologie et l'expérience, en d'autres termes, l'empowerment.

Il est facile d'être d'accord avec la hiérarchie des besoins de Maslow. Tout le monde comprend qu'une personne qui ne se sent pas en sécurité, n'a pas d'argent et s'inquiète pour le lendemain, est hantée par ces pensées et vidée de son énergie. Il lui manque la volonté ou l'énergie d'entreprendre les actions nécessaires à l'amélioration de sa situation à long terme. Usurper le pouvoir sur soi-même exige un sentiment de sécurité de base, mais aussi, du temps. Bien que la hiérarchie des besoins de Maslow soit sensée et qu'il soit en outre facile d'être en accord avec celle-ci, les fonctions de soutien de la société affichent de temps en temps une attitude indiquant plutôt le contraire. Un toxicomane sans-abri cherchant de l'aide pour trouver un logement auprès des services sociaux peut s'entendre dire qu'il n'est pas possible pour un toxicomane de bénéficier d'une aide au logement à moins d'arrêter la consommation de drogue. A certaines périodes, on a même refusé aux toxicomanes un abri pour la nuit.

Vivre dans la cage d'escalier d'un hall d'immeuble, être sommé en permanence de partir est une existence dégradante et ardue qui est pratiquement impossible à supporter sauf sous l'effet de drogues. Plutôt que de commencer par les besoins humains de base – comme avoir un endroit où vivre – on ignore un certain nombre de besoins de Maslow, peut-être en pensant qu'en lui refusant une bonne nuit de sommeil, le toxicomane va se reprendre et cesser d'utiliser de la drogue. En toute sincérité, il faut noter que ces dernières années en Suède, de plus en plus nombreux sont ceux qui ont commencé à se demander s'il est humain ou efficace de refuser des services sociaux comme solution de correction d'un comportement social indésirable.

## **L'empowerment, un concept libéral**

La contrainte ou les menaces de sanction sont incompatibles avec l'empowerment. Cela peut sembler évident, mais en Suède, il existe une tradition d'utilisation occasionnelle d'actions obligatoires, ou de menaces de celles-ci, au sein des services sociaux et des établissements psychiatriques. Les actions obligatoires sont réglementées par les lois sur l'aide aux toxicomanes (LVM), l'aide à la jeunesse (LVU) et l'aide institutionnelle psychiatrique obligatoire (LPT). Aujourd'hui, il ne viendrait très probablement à l'idée de personne d'appliquer un traitement basé sur l'empowerment dans le cadre de l'obligation de soins, car celui-ci ne peut avoir lieu sous la contrainte.

De telles tentatives ne seraient possibles que dans un avenir où le concept d'empowerment aurait considérablement glissé vers un sens orwellien et perdu ainsi sa dimension libérale et démocratique. L'obligation de soins régie par la loi ne constitue pas dans ce contexte une menace réelle pour le développement d'une logique d'empowerment renforcé, mais les conséquences indirectes de l'obligation de soins peuvent l'être. Les groupes vulnérables sur le plan social et économique savent qu'ils



sont en position de faiblesse. "Le système" détient un droit privilégié d'interprétation en cas de conflit d'intérêt entre la personne cherchant de l'aide et la personne qui détient le pouvoir d'accorder ou de refuser la demande d'aide du candidat. La question de la contrainte et du volontariat au sein des services sociaux et de l'aide psychiatrique est une question d'ordre politique et philosophique qui réveille de forts sentiments. Il est simplement rappelé ici que l'empowerment comme la mobilisation sociale – lorsque des groupes vulnérables s'organisent – peuvent conduire à un conflit à la fois latent et déclaré entre des individus et des organisations, ainsi que des organismes publics.

### **La capacité à prendre des décisions : un bien nécessaire**

L'empowerment suppose un choix personnel et une décision sur la façon dont on souhaite vivre. Cela signifie aussi qu'il faut confier aux personnes le pouvoir de faire leurs propres choix et de prendre leurs propres décisions.<sup>11</sup> L'acceptation du libre arbitre n'est pas un problème tant que l'autre partie prend des décisions que l'entourage, vous et moi, trouve raisonnables et sensées. Les problèmes surviennent lorsque certaines personnes choisissent de mener une vie que d'autres trouvent inacceptable pour plusieurs raisons. Le libre arbitre est illimité. Le milieu, les origines sociales et culturelles, le sexe, l'appartenance ethnique et le niveau de compétence sont par exemple des facteurs limitatifs et discriminatoires des choix du libre arbitre. Mais il n'y a pas d'autre alternative que de croire à la possibilité du libre arbitre. Ce serait un coup dur porté à l'idée selon laquelle les gens – y compris dans des situations fragiles – peuvent changer leur vie en mieux. Il existe une tendance à déclarer les gens qui opèrent des choix que "nous autres" n'acceptons pas ou désapprouvons vivement comme atteints d'incapacité. Un exemple courant est une personne plus ou moins endormie sous l'emprise de la drogue et le visage sans expression. Cette personne est-elle capable de prendre des décisions ? La vérité est que, chaque jour, même cette personne, malgré son addiction et sa vie de misère, a pris un certain nombre de décisions. L'une de ces décisions consiste à trouver de l'argent pour se réapprovisionner en drogue. Cet argent doit-il être obtenu par le vol, la prostitution, la mendicité ou la tromperie des parents ?

Bien entendu, une personne est capable de prendre des décisions, mais l'entourage désapprouve probablement les décisions prises par un toxicomane. Si nous n'accordons pas au toxicomane de notre exemple le crédit de pouvoir prendre des décisions, comment pouvons-nous croire que cette personne va un jour se rendre compte de sa situation et prendre la décision d'arrêter la drogue pour s'engager vers une autre façon de vivre ?

<sup>11</sup> Pour plus d'informations sur l'obligation de soins liée à la capacité de prendre des décisions, voir Torbjörn Tännsjö "Tvång i vården (*traduction : assistance coercitive*), (1995).

Comme indiqué, l'empowerment ne peut être imposé à quelqu'un. Il implique que les individus aient la capacité à prendre des décisions par eux-mêmes et le désir d'améliorer leur situation, le souhait d'une vie différente et meilleure. Prenons comme exemple un toxicomane qui sait ou qui croit qu'il peut cesser de consommer de l'alcool ou de la drogue, mais qui ne veut pas s'y résoudre à un moment donné. Une vie meilleure ne peut être décidée par personne d'autre. Il s'agit d'un jugement subjectif qui doit être porté par la personne qui veut changer.

L'essence même de l'empowerment réside dans ses propres décisions et idées d'un changement désiré. L'empowerment revêt un caractère personnel et individuel, ce qui ne veut pas dire que des intervenants extérieurs ne peuvent pas jouer un rôle décisif en amenant un individu à franchir une étape vers un processus d'empowerment.

## Le soutien aux processus d'empowerment

Lors d'une visite au Centre italien de solidarité (CEIS), une organisation bénévole à caractère religieux, un groupe de travailleurs sociaux suédois a subi un choc culturel. Le centre, situé dans un ancien bâtiment du centre de Rome, accueille près de 1000 jeunes connaissant de graves problèmes de drogue par jour. Le centre est dirigé par les jeunes. Ils préparent leurs déjeuners quotidiens, nettoient et entretiennent les locaux tout en assistant à des réunions de groupe programmées où ils discutent sur la façon dont ils peuvent se débarrasser de leur héroïnomanie. En Suède, le CEIS serait appelé centre d'accueil diurne ou ferait partie d'un programme non institutionnel. Les Suédois ont été impressionnés par la taille du centre. Un millier d'héroïnomanes en un même endroit ! Mais il n'a pas fallu attendre longtemps pour qu'ils connaissent un autre choc, encore plus grand. En discutant par la suite avec l'un des membres du personnel, on lui a demandé combien d'employés travaillent au centre. Réponse : 12 personnes en ce moment. Un effectif de douze personnes pour 1000 héroïnomanes, l'information était ahurissante. De plus, il a été ajouté que "la plupart du temps, nous sommes actuellement deux de trop". Les Suédois ont ri en pensant à une plaisanterie. Mais, Ottavio Romano – un ancien héroïnomanes – s'est rapidement expliqué. Se débarrasser d'une accoutumance à la drogue ne peut être réalisé par personne d'autre. S'il y a trop d'employés au centre, ils ont tendance à laisser leur professionnalisme prendre le dessus et à prendre des décisions que seul le toxicomane peut prendre si ce dernier est sérieux dans sa volonté de vivre sans drogue. Disponibles, les douze employés du CEIS interviennent en appliquant leur expérience et leur professionnalisme dans les situations où il y a une infraction au règlement ou un conflit que les jeunes se sentent incapables de résoudre. En pareils cas, ils font appel aux compétences et connaissances du personnel.

La réflexion d'Ottavio Romano porte sur l'une des contradictions latentes de l'empowerment. La contradiction n'est pas impossible à résoudre, mais exige une reconsidération du problème. La question est la suivante : comment, moi qui n'ai pas ce problème, - autrement dit, qui ne suis pas handicapé ou malade psychologiquement, qui ne suis pas toxicomane, ni au chômage depuis longtemps et qui peux communiquer couramment en suédois – puis-je contribuer à mettre quelqu'un d'autre sur la voie de l'empowerment ?

## **Soutenir l'émancipation en évitant la dépendance**

Brillant fonctionnaire responsable des problèmes d'handicap au Bureau national de la santé et de l'aide sociale, Peter Brusén a vu sa vie basculer en quelques secondes lors d'un accident de surf à Hawaï. Jadis touriste très sportif, curieux et aventurier, il est devenu paraplégique et dépendant d'un fauteuil roulant. Dans son livre, "Livet en gång till (*traduction : Une nouvelle vie commence*), Peter Brusén décrit comme suit le rôle important que sa femme a joué en l'empêchant de sombrer dans le désespoir et en lui redonnant le désir de revivre :

*"J'étais faible et inconsolable. Je n'avais pas l'énergie de prendre des initiatives ou d'être fort. Je ne savais rien de la réalité qui m'attendait et le présent me semblait vide. Petit à petit cependant, des signes ont commencé à apparaître, des signes indiquant des possibilités. Avec une énergie inébranlable et un optimisme de tous les instants, Lotta (note : l'épouse de Peter Brusén) m'a forcé à voir au-delà de mes limites. Elle m'a aidé à ne pas abandonner mes anciennes façons de vivre et mon amour-propre. Elle m'a montré comment je pouvais être mon propre sauveur". Cette citation montre le rôle important de Lotta comme renfort d'empowerment."<sup>12</sup>*

Le tort ou les dommages causés par l'assistance institutionnelle ou l'impuissance apprise étroitement liée sont deux obstacles courants qui barrent la route de l'empowerment. C'est là que le rôle du soutien ou, peut-être de façon plus importante, l'absence de celui-ci est éprouvé(e). La tâche la plus importante du soutien est souvent d'insuffler le courage, d'évoquer la possibilité de créer une vie meilleure que l'actuelle. Lors de la reconstruction de Peter Brusén, sa femme Lotta a joué le rôle de la personne qui a insufflé le courage et le désir d'affronter le traumatisme qui a failli rendre Peter incapable d'agir et le faire céder au découragement.

Plus l'handicap est sérieux, qu'il soit mental, physique ou social, plus il est probable que la "victime" et "l'aidant" entrent dans un jeu de rôles destructif où l'aidant produit en réalité l'effet inverse en contribuant en fait à maintenir la "victime" dans un état de dépendance exacerbée et inutile.

## **Comment des professionnels pavés de bonnes intentions peuvent menacer le développement de l'empowerment**

Le cas suivant s'est produit il y a quelques années dans un centre de désintoxication pour toxicomanes. Le personnel était composé d'employés hautement qualifiés. Des séances de thérapie individuelle et de groupe étaient organisées régulièrement. Malgré un programme thérapeutique solide pour chaque patient, ces derniers avaient beaucoup de

<sup>12</sup> (page 46, 2003)

temps de reste. Les clients se sont plaints du fait qu'ils trouvaient fastidieux et difficile de faire passer le temps. Le personnel s'est lassé des plaintes permanentes et a suggéré qu'ils pourraient utiliser une partie de leur temps disponible pour aller pêcher, car le centre de désintoxication était situé sur une île et les eaux étaient très poissonneuses.

Certains des clients ont suivi le conseil du personnel et se sont mis à la pêche, d'abord avec des cannes à pêche, puis à l'aide de filets. Les prises étaient bonnes. Puis, un client a eu l'idée de construire un simple séchoir-fumoir pour fumer une partie des prises. De plus en plus de clients se sont investis dans la pêche et dans le séchoir-fumoir. L'idée suivante a été de vendre le poisson sur la place du marché de la ville voisine. Il a été proposé que les bénéfices serviraient à ce que tous, personnel et clients, partent en voyage aux Îles Canaries. Les clients sont devenus de plus en plus enthousiastes et rapidement, tout le monde a pris part à ce grand projet de pêche. Le personnel s'est cependant inquiété quand certains des clients ont cessé d'aller en thérapie car elle interférait avec "l'activité de pêche". Le projet a finalement été arrêté par le personnel qui a alors interdit toute pêche. Le centre de désintoxication a été fermé pendant de nombreuses années, même si ce n'est probablement pas à cause de cet incident. L'histoire reste néanmoins intéressante. Dans ce cas, les initiatives, l'enthousiasme et les processus d'empowerment naissants des clients ont menacé la structure et la logique professionnelle du système d'aide. Ce qui s'est passé dans ce centre de désintoxication mène à la question de savoir comment concevoir des structures et des environnements de manière à encourager et à soutenir le développement de l'empowerment dans le cadre des structures d'aide professionnelles.

## **Points de départ pour la création de structures propices à l'empowerment**

Voici une tentative d'appréhension de l'essence de l'empowerment et de certaines de ses conditions requises :

- L'empowerment correspond à un changement graduel qui à long terme renforce l'estime de soi de l'individu en lui donnant la possibilité de prendre des décisions menant à une vie meilleure que la perception actuelle de celle vécue. Prendre le contrôle de sa propre vie exige du temps car cela repose sur la perspicacité et la compréhension de soi, et non sur un lien de subordination pédagogique.
- Certaines conditions matérielles sont requises pour le développement de l'empowerment. Nous avons déjà mentionné la hiérarchie des besoins de Maslow. Le développement de l'empowerment exige que l'individu vive dans une situation raisonnablement sécurisée pour s'autoriser un espace de réflexion et d'analyse.

- L'empowerment concerne des processus mentaux qui sont souvent acquis par les expériences pratiques. C'est une question d'expériences par la découverte et de nouvelles connaissances approfondies résultant des essais propres à l'individu, ensuite acceptés comme une réalité.
- L'empowerment se gagne plus facilement si les processus matériels et mentaux peuvent coopérer et s'intégrer de manière naturelle. Une telle interaction peut s'effectuer via une organisation, dans une entreprise, dans une amitié ou dans une institution. Le défi consiste à créer des structures qui sont adaptées aux besoins de changement spécifiques à l'individu et au groupe.

Le dernier point – sur les structures qui permettent les processus d'empowerment – conduit à des réflexions et à une analyse des circonstances qui, premièrement, mettent les gens en difficulté et deuxièmement, leur donnent ultérieurement accès aux outils pour s'en sortir. Ce genre d'analyse augmente la possibilité de comprendre comment les structures de soutien devraient être organisées pour faciliter le développement de l'empowerment parmi les gens dans des situations semblables. Un groupe de personnes ayant des handicaps similaires peut servir d'exemple. Quelles expériences et quels besoins doivent être considérés pour augmenter l'estime de soi d'une personne malvoyante ? Le malvoyant est-il au chômage ? Des aides appropriées sont-elles disponibles ? La personne en question a-t-elle besoin d'améliorer son niveau d'éducation ? La déficience rend-elle la personne timide ou lui donne-t-elle un sentiment d'insécurité ? La personne a-t-elle suivi une réadaptation suffisante dans des compétences de la vie de tous les jours telles que le Braille ou la marche avec un bâton ? L'environnement local forme-t-il un obstacle d'isolement ? La personne veut-elle s'engager politiquement, mais elle se rend compte que cela prendrait trop de force et d'énergie et que cela ne vaut pas le coup ? D'autres questions liées au quotidien de cette personne malvoyante conduit à un tableau général réaliste servant de point de départ.

Des analyses comparables peuvent être effectuées pour tous les groupes d'une manière ou d'une autre vulnérables, exclus ou marginalisés. Dans tous les cas, des schémas spécifiques d'explication de la situation réelle et de la situation perçue deviendront manifestes. Un autre point pour effectuer une analyse indépendante est qu'elle minimise le risque d'adopter des "vérités évidentes" et des évaluations de façon routinière. Pour démontrer de possibles composantes spécifiques d'une analyse, nous utiliserons l'exemple d'un groupe de toxicomanes lourds qui, de leur propre chef, a commencé à s'éloigner de la drogue et de la criminalité pour changer durablement leur vie.

# Eléments d'analyse d'un public : l'exemple de la toxicomanie

Comment la société perçoit-elle la toxicomanie ? Quelles mesures politiques la société prend-elle en matière de toxicomanie ? Quelles sont les conséquences de ces mesures ? Quelles sont les conséquences d'une forte consommation sur l'individu ? Ces questions et d'autres encore sont des points de départ pour le développement de structures qui répondent au souhait de changement de comportement du toxicomane et par conséquent aussi au changement de l'image qu'il a de lui-même.

## **La toxicomanie du point de vue de la société**

Le toxicomane est une personne méprisée, souvent un criminel. Son mode de vie est source de souffrance et d'insécurité et coûte une fortune à la société. La consommation de soins est importante et onéreuse, la criminalité et les peines de prison associées coûtent également une fortune. Les tribunaux et les autorités de police sont constamment perturbées par le toxicomane, tout comme les compagnies d'assurance.

La réponse de la société aux ravages du toxicomane a consisté à développer une stratégie qui complique le maintien d'une addiction sévère. Plusieurs peines d'emprisonnement pour la criminalité liée à la drogue. La police poursuit et harcèle le toxicomane dans la rue. Les services de santé sont fuyants et parfois insultants envers un patient ayant des problèmes d'addiction. Il est difficile, voire impossible, de trouver un emploi ou une adresse fixe. Si l'individu n'exprime pas le désir de cesser sa conduite addictive en intégrant un programme thérapeutique, il est traité de manière injuste par le système d'assistance. La Suède a un vaste choix d'efforts d'assistance à proposer, même après des réductions massives, en particulier dans les années 1990. Les politiques menées ont parfois été décrites selon le principe suivant : "il doit être difficile d'utiliser de la drogue, mais facile d'obtenir de l'aide".

L'aide aux toxicomanes, à la fois non institutionnelle et institutionnelle 24/24 heures, est très professionnalisée et intensive en personnel, ce qui implique des coûts quotidiens élevés. De nombreuses municipalités ont par conséquent raccourci les durées de séjour dans les centres de désintoxication ou se sont concentrées sur les soins institutionnels locaux. Il existe une forte confiance politique dans la capacité des services sociaux et de santé à réintégrer des toxicomanes, soit par l'aide sanitaire et sociale ordinaire, soit par l'obligation de soins. Le système d'assistance assume deux rôles, celui du personnel d'assistance professionnel et celui du client toxicomane. Si le traitement s'est bien déroulé – autrement dit, le traitement s'est achevé comme prévu et aucune drogue n'a été

consommée pendant cette période – le client ci-dessus est défini comme ex-toxicomane et ex-client. Dans la majorité des cas, les toxicomanes lourds ont des séjours répétés dans les centres de désintoxication.

En fin de compte, les efforts de la société ont souvent contribué à marginaliser plutôt qu'à intégrer le toxicomane. Pris dans un cercle vicieux, le drogué évite tout contact avec les organismes publics. Le toxicomane s'isole incroyablement et s'oriente vers la sous-culture liée à la drogue dans la rue. Indépendamment de "l'objectivité" de la description ci-dessus, c'est ainsi que les toxicomanes perçoivent souvent leur conduite addictive active. La société doit adopter une approche "ascendante" dans son analyse lorsqu'elle développe et met en œuvre des structures et des stratégies d'empowerment.

### **La toxicomanie du point de vue de l'individu**

La toxicomanie conduit l'individu dans une sous-culture où la plus grande partie de la journée est consacrée à la drogue et à la criminalité. Progressivement, le cercle des connaissances se compose presque uniquement de pairs. Le contact quotidien avec d'autres composantes de la société est réduit au minimum. La sous-culture a ses propres normes, attitudes, langue, et signes physiques de présentation. L'isolement et l'insécurité vis-à-vis du reste de la société créent du mépris pour ce qui est "normal". Lorsque l'individu n'est pas sous l'emprise de stupéfiants, il a peur de passer du temps avec ceux qui ne consomment pas de drogue. Il est difficile de savoir comment se comporter sans paraître bizarre. La toxicomanie conduit au mépris de soi et à une faible estime de soi.

La vie menée par les toxicomanes conduit à une mauvaise santé physique et parfois psychologique, ainsi qu'à des problèmes fréquents de logement et de chômage. Le toxicomane est conscient de sa misère et pendant des phases de lucidité, il nourrit une forte volonté de changer sa situation. Ces moments sont plus fréquents quand l'accès à la drogue est suffisant et quand il n'y a aucune raison de s'inquiéter de la ration de demain – la version d'un toxicomane de la hiérarchie des besoins de Maslow. Le besoin/la sécurité de base est dans la drogue. Le même phénomène existe parmi les fumeurs qui veulent en finir avec le tabac : j'arrêterai quand j'aurai fini ce paquet de cigarettes. Dans le même registre, une personne en surcharge pondérale envisage de faire un régime juste après avoir mangé à satiété.

De nombreux toxicomanes ont multiplié les séjours dans les centres de désintoxication. L'échec accroît le mépris de soi, mais une chose est certaine, la réussite d'un traitement est déterminée par le choix propre à l'individu de cesser d'utiliser de la drogue. La démarche échoue si la décision est celle d'un tiers, parents, enfants ou travailleur social. Dans le meilleur des cas, il existe une certaine prise de conscience qu'il faudra du temps pour se débarrasser de son accoutumance.



La description du mode de vie et du ressenti des toxicomanes lourds est simplifiée et généralisée. Elle sert uniquement de base à toute discussion complémentaire sur la façon de créer des structures d'empowerment destinées au public spécifique des toxicomanes lourds.

## **Récapitulatif de base**

Dans notre exemple de la coopérative de travail Basta pour toxicomanes, il existe un certain nombre de points de départ permettant des processus d'empowerment basés sur une analyse au niveau de la société et de l'individu.

### **Au niveau de la société**

- La toxicomanie et la criminalité sont inacceptables dans la société
- Le toxicomane est méprisé et marginalisé
- Le toxicomane devient un client lors de sa demande d'aide professionnelle relative à son addiction
- Le toxicomane ne bénéficiera pas d'un nombre illimité de traitements

### **Au niveau de l'individu**

- Vous existez dans une spirale de drogue et de criminalité
- Vous êtes intimidé et anti-social vis-à-vis des environnements non toxicomanes
- Vous êtes en mauvaise santé
- Vous n'avez probablement pas d'adresse fixe
- Vous êtes au chômage
- Vous comprenez ou commencez à comprendre que votre addiction exige une longue période de réinsertion
- Vous avez conscience que personne ne peut arrêter votre addiction à votre place. La décision vous appartient exclusivement.

Le défi consiste à créer une organisation qui prenne en considération les expériences spécifiques de ceux qui veulent sortir de leur addiction. On ne soulignera jamais assez que les expériences de Basta présentées ici ne concernent qu'un exemple d'une structure d'empowerment spécifique.

# Empowerment et mobilisation sociale : l'exemple de Basta

Il y a quinze ans, lorsque les projets de développement d'une entreprise coopérative destinée aux toxicomanes prenaient forme, le terme empowerment était inconnu en Suède. Avec la croissance de Basta en entreprise d'empowerment, on peut supposer que l'empowerment n'est pas un modèle spécifique qui peut être généralisé et appliqué d'emblée. L'instauration de Basta a plutôt été fondée sur l'idée que certains besoins et sentiments humains basiques doivent être satisfaits et stimulés même pour un public toxicomane souhaitant arrêter. Un comportement social indésirable ne peut guère être éradiqué de manière punitive.

L'entrepreneuriat et les éléments d'empowerment dans la mise sur pied de l'entreprise ne sont pas traités ici car ils n'entrent pas dans le champ de ce document. Mais naturellement, plus il y a d'éléments d'empowerment intégrés et testés dès le départ, plus la possibilité est grande de voir l'entreprise consolider son profil d'empowerment à l'avenir.

Les organisations d'empowerment reposent sur des idées et des visions. La vision de Basta est "une vie meilleure" pour la personne socialement marginalisée à cause de son addiction. La force d'une bonne vision est qu'elle inspire les gens. Elle permet aux gens de se surpasser lorsqu'ils entrevoient un futur souhaitable et souhaité. L'expression abstraite "une vie meilleure" doit par conséquent être accompagnée d'ingrédients concrets en accord avec les attentes personnelles. S'affranchir de la drogue, améliorer sa santé, avoir son propre logement, un emploi, une vie sociale et renouer des contacts avec ses enfants et ses parents font souvent partie de la vision personnelle chez Basta. Le sens des visions – appliquées à l'ensemble de l'organisation ou à l'individu – ne peut pas être sous-estimé. En l'absence de visions formulées pouvant être acceptées dans leur totalité ou en partie, empowerment deviendra un terme employé à toutes les sauces ou sera transformé en une technique sociale rigide qui exclut la partie la plus importante de l'empowerment, le développement humain. L'organisation – qu'il s'agisse d'une coopérative ou d'une autre forme organisationnelle – n'est qu'un outil et un cadre dans lequel les processus d'empowerment ont un espace d'expression.

## **Pouvoir et absence de pouvoir**

Le sentiment de pouvoir et d'absence de pouvoir est un état que la plupart d'entre nous connaissons bien. Cela est également valable chez Basta. Pouvoir comme absence de pouvoir doivent être illustrés. L'exercice caché du pouvoir et l'apprentissage de l'absence de pouvoir sont deux ennemis de l'empowerment. L'exercice caché du pouvoir

parce qu'il inhibe un questionnement sain du pouvoir et de ses structures, et l'apprentissage de l'absence de pouvoir parce que l'individu devient faible ou peut ne pas oser remettre en cause le pouvoir. Le revers du pouvoir caché et de l'absence de pouvoir est d'exonérer la personne dénuée de tout pouvoir de prendre des responsabilités, ce qui est fondamental pour l'estime de soi. "Pourquoi devrais-je faire attention quand je ne peux rien y faire ?"

Une grande partie de ce qui est proposé à un toxicomane suivant un traitement professionnel est une thérapie, du travail et de la formation sociale. Il s'agit d'essayer de faire mener une vie normale au toxicomane. C'est certainement une bonne idée de laisser une personne qui a vécu avec la drogue, sans abri et dans le chaos, et qui ne s'est pas préoccupé ou a perdu la capacité de gérer des activités quotidiennes telles que garder une notion du temps, de l'hygiène, des repas, du ménage et des factures, pratiquer ces activités. Mais cet objectif est beaucoup trop faible et manque d'enthousiasme et de nouveaux défis. En général, pratiquement tous les programmes de réinsertion - probablement pas uniquement la réinsertion pour toxicomanie - ont fixé des ambitions et des attentes trop basses par rapport aux souhaits ou possibilités d'action du client, patient, chômeur ou handicapé pour parvenir à un changement de situation dans sa vie.

La route vers une meilleure estime de soi est un processus comportant plusieurs étapes, avec des avancées et des déconvenues. Les exclus et marginaux de longue date se sont régulièrement déçus et ont échoué à plusieurs reprises vis-à-vis de leur entourage. Cela conduit à une incrédulité à l'égard des objectifs abstraits et lointains pouvant s'étendre sur plusieurs années. Le slogan anarchique "tout, tout de suite" est une réalité que l'on doit apprendre à gérer au cours du travail quotidien dans des structures d'empowerment. L'un des moyens consiste à décomposer les grandes ambitions en objectifs partiels atteignables. Dans l'exemple de Basta, les objectifs partiels peuvent être de s'abstenir de drogue pendant un certain nombre de mois, de rendre visite au dentiste, de contrôler l'état de son foie, de commencer à dormir la nuit, de travailler huit heures par jour ou de faire l'effort d'essayer de contacter ses parents et ses enfants pour la première fois depuis des années. L'empowerment et l'estime de soi progressent par étapes dans le cadre de la structure organisationnelle choisie. Mais la structure ne doit pas être fixe ou immuable. La structure devrait normalement être développée en accord avec les développements personnels de manière à ce que tout le monde le remarque et que tout le monde sente qu'il y ait pour quelque chose car ils ont la capacité de l'influencer. Comme son nom l'indique, l'esprit pionnier est quelque chose de nouveau, mais rien ne peut rester nouveau très longtemps. L'élément le plus important d'un esprit pionnier est que ce qui est nouveau et développé par "nous" aboutisse à un sentiment de cohésion et de fierté. L'esprit pionnier peut être maintenu par le développement continu des activités. Elaborer de nouvelles activités ou développer celles existantes crée la perspective de nouveaux postes de pouvoir et de responsabilité dans une organisation, des postes susceptibles

d'être occupés par de nouveaux individus, quand les postes actuels sont déjà pris par d'autres, en raison du développement antérieur de leur empowerment personnel.

La mobilisation sociale a été décrite comme une forme collective d'empowerment, autrement dit lorsque les gens s'unissent pour créer une organisation qui leur ouvre, à eux et à d'autres dans des situations semblables, un horizon de développement de l'empowerment. Le pouvoir sur les organisations doit être conservé en leur sein et par une majorité de personnes qui ont l'expérience et la clairvoyance résultant d'un état de vulnérabilité. Les organisations d'empowerment ne sont pas professionnelles au sens d'une occupation des postes à responsabilité en fonction des mérites universitaires. Cela ne signifie pas que les organisations d'empowerment font dans l'amateurisme ou méprisent l'éducation et le savoir, au contraire. Cela veut dire que ces expériences qui deviendront par la suite le savoir nécessaire à la réussite d'une organisation sont l'outil le plus important pour l'empowerment individuel, sachant que cet outil ne peut pas être restitué. Cet aspect est lié aux théories de Freire sur la façon dont la connaissance est acquise par des groupes vulnérables ou l'expression "learning by doing" (apprendre en faisant). Pendant ses premières années, Basta s'est efforcée de développer une production commercialisable, rentable. Cela a pris du temps, évidemment bien plus longtemps que si l'entreprise n'avait compté dans ses rangs que des professionnels plutôt qu'un certain nombre de toxicomanes ayant le désir de se débarrasser de leur accoutumance. Il y a eu plusieurs propositions, de la part des établissements de crédit entre autres, selon lesquelles un directeur général professionnel devrait être recruté pour faire décoller la production. La suggestion a été rejetée, une décision qui s'est révélée plus tard être parfaitement juste car cela aurait signifié que le pouvoir – et les outils d'empowerment – auraient été conservés comme un actif d'entreprise.

### **L'entreprise Basta aujourd'hui : quelques faits essentiels**

Aujourd'hui, après plus de 10 ans, Basta est devenue une entreprise possédée par ses clients.<sup>13</sup> L'organisation comprend 13 unités de travail indépendantes et un centre d'éducation. L'entreprise propose du travail dans la garde d'animaux, la gestion d'entreprise, le nettoyage et l'entretien, le retrait des graffiti, la charpenterie et la construction et dirige un centre proposant des programmes de formation professionnelle d'un an. Ces six dernières années, Basta a également participé à des projets financés par le Fonds social européen.

La force économique de Basta repose sur deux composantes clés. A peu près la moitié des recettes provient des ventes de réinsertion des toxicomanes, Basta étant là en concurrence avec les centres de désintoxication traditionnels. L'autre moitié provient de la vente de biens et de services. Les recettes ont continuellement augmenté. Aujourd'hui, les différentes unités de l'entreprise génèrent un chiffre d'affaires annuel combiné de 2,6 millions d'euros.

<sup>13</sup> Plus d'informations concernant Basta sur le site [www.basta.se](http://www.basta.se).

La poursuite de la croissance économique est nécessaire car Basta a créé un système qui permet à tous ceux qui le souhaitent de rester au sein de Basta aussi longtemps qu'ils le veulent, à partir du moment où ils contribuent à l'économie et au développement de l'entreprise. Du point de vue de l'empowerment, et d'après l'idée connue selon laquelle une addiction de longue date nécessite une longue réinsertion, un système a été développé où les services sociaux publics et les services de redressement achètent des places de réinsertion d'un an. Ensuite, la responsabilité publique cesse, tandis qu'une personne qui le souhaite peut continuer à travailler et vivre chez Basta. Aujourd'hui, à peu près 50 % de ceux qui vivent chez Basta ont choisi de continuer à la suite de la première année payée par des deniers publics. D'où la raison évidente pour laquelle ce système exige une augmentation constante des ventes de biens et de services, à côté de la vente de places de réinsertion.

### **Survie de Basta dans une logique d'empowerment**

Quelles sont donc les conséquences qu'entraîne la nécessité de poursuivre la croissance économique sur l'empowerment ? Commençons par le fait le plus évident et le plus brutal. Si Basta ne survit pas économiquement, elle fera faillite. Une faillite qui aurait plusieurs conséquences. Premièrement, tout le monde serait au chômage, ce qui impliquerait des souffrances personnelles, et serait en outre sans logis et perdrait leurs affinités sociales. Ce sont des conséquences réelles qui peuvent être communiquées à toutes les personnes de la coopérative. Cela donne à la production de l'entreprise un sens réel : ce que vous produisez contribue à la survie de tout le monde. Si vous ne donnez pas votre meilleur, la sécurité de tous en termes de travail, logement et processus d'empowerment en cours – c'est-à-dire la voie de sortie de l'addiction – est menacée. Chez Basta, il n'y a pas de place pour flâner. Le message est : "Nous vous prenons au sérieux. On a besoin de vous, donc prenez vos responsabilités". C'est une question de responsabilité individuelle vis-à-vis de la coopérative. Être nécessaire, être vu, être pris au sérieux et prendre des responsabilités sont les piliers des processus d'empowerment. Pas exclusivement dans la réinsertion de toxicomanes.

### **"Maslow chez Basta" : réponse de Basta aux besoins physiques du toxicomane**

Si l'on relie la hiérarchie des besoins de Maslow à l'analyse schématique décrite précédemment concernant un toxicomane du point de vue de la société et de l'individu, qu'est-ce qui doit être compris dans un véritable processus d'empowerment ? Un environnement sans drogue est extrêmement déterminant. Par conséquent, Basta doit être sans drogue. Cet impératif englobe l'alcool, car l'alcool est une drogue dont beaucoup ont tendance à abuser. De plus, c'est souvent via l'alcool, à cause d'une perte de jugement, que nombreux sont ceux qui "replongent" et recommencent à utiliser de la drogue. La connaissance selon laquelle une addiction de longue durée exige une réinsertion de

longue durée doit également être incluse dans la structure. L'incertitude relative à la durée nécessaire à l'individu pour changer sa vie est source d'anxiété, ce qui menace les prémices d'un processus d'empowerment. Chez Basta, l'individu décide pendant combien de temps il a besoin d'un cadre protégé de la drogue. La question du logement et du travail est résolue pour ceux qui décident de vivre et de travailler chez Basta. Leur fourniture est assurée pour la personne qui accomplit sa part. Des soins de santé et dentaires sont disponibles. En conclusion; les besoins de base selon la théorie de Maslow sont pris en charge dans le concept de Basta. Cela implique un environnement sans drogue, du travail, un logement, de la santé et l'assurance de pouvoir rester chez Basta jusqu'à ce que la personne se sente confiante dans un univers sans drogue. Tout cela est essentiel dans une logique d'empowerment, mais ce n'est assurément pas suffisant pour démarrer le voyage vers l'empowerment.

## **"Freire chez Basta" : réponse de Basta aux besoins mentaux du toxicomane**

La langue, le comportement et la façon de se présenter sont déterminants pour l'image de soi et pour la manière dont les autres voient et comprennent l'individu. Il faut changer beaucoup de choses. La vie quotidienne du toxicomane dans sa propre sous-culture a déjà été décrite. La question ici concerne le voyage mental de la sous-culture vers ce qui peut être appelé une vie quotidienne normale sans drogue.

Kenta, l'un des pionniers de Basta a dit un jour : "Dis-moi dix fois que ce que j'ai fait était bien ! Je ne l'entendrai pas ! Mais dis-moi une fois que ce que j'ai fait était mal. Je l'entendrai et m'étendrai dessus sans arrêt." C'est l'une des conséquences les plus courantes de la toxicomanie, à savoir la faible estime de soi. Le voyage de l'empowerment mental consiste à reconstruire l'estime de soi, à ne pas confondre avec l'outrecuidance. Basta a choisi le travail comme un outil et une méthode de développement de l'empowerment. Sur un lieu de travail, il existe de nombreux épisodes quotidiens récurrents qui révèlent une attitude personnelle. Lors de la production conjointe d'un produit ou d'un service, des discussions quotidiennes naissent concernant le commandement, la compétence professionnelle, la coopération, l'enthousiasme, l'éthique du travail, les intérêts, la formation complémentaire, la conduite envers les collègues et les clients, etc. Sur un lieu de travail, il faut apprendre à gérer la colère et la joie et à formuler et à accepter des éloges et des critiques d'une manière compréhensible et gérable par les collègues. On ne peut pas se comporter vis-à-vis de ces types de sentiments comme auparavant, en fuyant tout simplement, en recourant à la violence, en criant, en menaçant ou en jetant l'éponge. Travailler chez Basta n'est pas en priorité un moyen d'acquérir un enseignement professionnel. Le travail est principalement un moyen d'apprendre à communiquer, de fréquenter et de côtoyer les autres normalement. Si l'on doit développer des compétences professionnelles, c'est alors une conséquence positive, mais seulement un effet secondaire lié à la fonction la plus importante du travail :

apprendre à passer du temps et à communiquer avec les autres.

Etre pris au sérieux est l'une des conséquences de l'empowerment. Pour être pris au sérieux, il faut faire les choses sérieusement. Comme énoncé précédemment, la production chez Basta est nécessaire pour la survie de l'entreprise et pour maintenir sa propre structure d'empowerment. Cela signifie que la production chez Basta est bien réelle et qu'elle est finalement jugée par les clients de l'entreprise. Ici, une autre dimension de l'empowerment intervient. Les clients exigent de la qualité. Les toxicomanes actifs ne se soucient pas souvent des aspects qualitatifs de la vie. Cela s'applique à la tenue vestimentaire, au contenu de l'alimentation, à la façon de vivre, à la façon de s'exprimer et au traitement des autres. Dans un processus de travail, la mentalité égoïste, consommatrice évolue progressivement vers une prise de conscience de la qualité des différents aspects de la vie. Il faut s'habiller correctement pour faire des affaires avec des clients potentiels. En d'autres termes, l'exigence envers une bonne conduite et tenue vestimentaire n'est pas une exigence morale ou subjective de l'encadrement, mais une exigence se justifiant par le fait que Basta est une entreprise qui doit assurer sa survie sur le marché.

Pour que le travail serve de méthode d'empowerment, certains critères doivent être réunis. Le travail doit être bien réel, ce qui, dans le cas de Basta, est jugé par les clients. Le travail doit également être fait dans des équipes où il existe des processus de communication. De plus, le travail doit favoriser le développement dans le sens où il laisse toujours de la place pour continuer à apprendre. Enfin, il faut qu'il y ait de la place pour une croissance continue et pour prendre et obtenir plus de responsabilité.

Åsa est arrivée chez Basta il y a huit ans, directement depuis la case prison. Elle a commencé à travailler dans l'élevage de chevaux chez Basta Bashkir. Au bout de trois mois, le précédent directeur de l'établissement a démissionné et il a été demandé à Åsa si elle voulait le remplacer à ce poste. Sa première tâche consisterait à établir le budget de l'année à venir. Åsa a pensé qu'il s'agissait d'une plaisanterie et que l'encadrement se payait peut-être sa tête. Devait-elle vraiment préparer un budget ? C'était impossible. Åsa a obtenu la promesse d'être soutenue dans l'élaboration du budget et elle a préparé le budget.

Ayant préparé le budget, elle s'en est sentie responsable et a été motivée pour rester chez Basta l'année suivante pour voir si le budget était respecté. Elle avait initialement prévu de rester chez Basta pendant trois mois. Aujourd'hui, huit ans après, elle détient des parts dans l'entreprise et dirige la réinsertion chez Basta. L'exemple d'Åsa illustre trois choses. Premièrement, la plupart des gens blessés dans leur amour-propre sont toujours capables de faire plus que ce qu'ils pensent. Deuxièmement, si l'encadrement croit dans les capacités de ses collaborateurs – cachées ou visibles – l'organisation de l'entreprise sera bien payée en retour de la confiance investie. Troisièmement, les collègues et collaborateurs qui ont parcouru "le long chemin" sont de bons exemples pour les autres qui en sont juste au début du voyage vers une meilleure estime d'eux-mêmes et un

empowerment renforcé. Åsa montre aux autres chez Basta qu'il est possible de changer. La route est longue, mais ceux qui s'arment de patience peuvent espérer de la responsabilité, du pouvoir et un nouvel amour-propre. Si elle y arrive, je peux y arriver aussi.

## **De cliente à éleveuse de chevaux**

De nombreuses entreprises, organisations et autorités dissipent les talents cachés que les collaborateurs n'expriment jamais par crainte de l'encadrement, des structures données et de la concurrence qui signifierait une perte de pouvoir. Il est par conséquent important de clarifier qui détient le pouvoir et comment le pouvoir a été obtenu et exercé.

Nicolò Machiavelli, peut-être le plus illustre théoricien du pouvoir de tous les temps, a écrit en 1513 dans son ouvrage *The Prince* : *"La première impression des qualités d'un prince s'obtient en regardant les personnes qu'il place dans son entourage immédiat ; si elles sont compétentes et loyales, on le considère sage, parce qu'il a su voir la connaissance et garder leur confiance."* En changeant le mot "prince" par "organisation" et le deuxième "il" par "encadrement", nous obtenons une philosophie de management moderne et sans crainte.<sup>14</sup>

Une organisation d'empowerment devrait être par définition une organisation de crise. Dans une telle organisation, les gens essaient et testent les limites, les leurs comme celles de l'ensemble de l'organisation. Quel niveau de résistance puis-je gérer et quel niveau l'organisation peut-elle gérer ? Pour revenir à Freire, il s'agit d'avoir la possibilité de tester et de trouver les compétences qui sont permanentes et dignes de confiance, de telle sorte que l'on ose leur faire confiance et que l'on sente qu'elles sont sensées. Cela veut dire qu'il doit être permis de remettre en question des règles et d'anciennes habitudes, même par quelqu'un qui n'est dans l'organisation que depuis peu de temps. Par extension, cela fixe des exigences à l'encadrement et à d'autres postes de responsabilité pour expliquer de manière convaincante comment les choses sont faites dans l'organisation. Les règles et les codes qui sont inexplicables dans une organisation d'empowerment doivent être supprimés. De telles règles conduisent uniquement à un encadrement qui exige l'obéissance plutôt que la compréhension et l'acceptation pour des raisons rationnelles.

L'empowerment consiste à délaissier ou à réduire sa propre image de vulnérabilité ou de faiblesse. C'est le cas, qu'il s'agisse d'isolement physique, mental, linguistique ou social. Pour un toxicomane, une partie de sa vulnérabilité et donc de son émancipation quitte le rôle sous-jacent de client. Un toxicomane connu est client occasionnel des services sociaux. La personne qui suit le traitement est le client et la personne qui l'administre est l'aidant.

<sup>14</sup> Fursten, (traduction : *Le Prince*), Nok pocket (page 115, 2004).



Une personne qui abandonne son traitement – que ce soit une réussite ou un échec – ne quitte pas son rôle de client. Une nouvelle identité, autre que celle d'ex-client doit être développée.

Namu, présente chez Basta depuis huit ans, a décrit son expérience d'empowerment personnel de la manière suivante. Après sa première année chez Basta, elle a voulu tester sa capacité à affronter une vie sans drogue. Elle a décidé de ne pas y aller par quatre chemins en se rendant dans un pub avec une amie. Elles se sont assises et ont commandé à manger et à boire. Rapidement, deux hommes se sont approchés et leur ont demandé s'ils pouvaient se joindre à elles. Bien sûr, OK. Puis est arrivée la question habituelle "Qu'est-ce que vous faites comme travail ?". Namu a été prise de panique. Que devait-elle dire ? "Eh bien, je suis en cure de désintoxication depuis un an ?" Elle a réfléchi : "Non, mais peut-être que je devrais dire que je suis étudiante, ce qui est un peu vague, mais généralement, ça marche." L'amie était agent immobilier et les deux garçons étaient avocats. Namu n'avait pas le choix. Elle devait leur dire ce qu'elle faisait. Soudain, la panique l'a quittée lorsqu'elle a décrit sa nouvelle carrière. "Je suis éleveuse de chevaux !" Namu ne mentait pas, ni ne cachait la vérité. Depuis un an, elle travaillait chez Basta dans l'élevage de chevaux. Elle n'était plus une "toxicomane" ou "une ex-droguée" ou une "cliente". Elle était éleveuse de chevaux. Après cela, elle a continué à décrire la race russe spéciale de Bashkir avec laquelle elle travaille. Un processus d'empowerment bien en cours avait commencé à porter ses fruits.

# La mobilisation sociale crée la politique du changement

Une organisation d'empowerment réussie n'est pas seulement un endroit où des individus s'efforcent d'acquérir de nouveaux attributs et d'accroître leur amour-propre. C'est également une organisation capable de contribuer à réduire les notions dégradées de l'environnement d'un groupe spécifique. Dans le cas de Basta, les responsables politiques et d'autres personnes au pouvoir sont sans aucun doute interpellés par le fait qu'environ 100 anciens toxicomanes dirigent une entreprise commerciale avec succès. Cela se traduira à long terme par l'élaboration de nouvelles réglementations et lois au sein de la politique industrielle, sociale et sanitaire.

Au fil des années, environ 6000 personnes sont passées chez Basta. Les nombreuses visites d'étude influent sur l'empowerment et la mobilisation sociale chez Basta. L'empowerment est renforcé chez des individus qui se rendent compte que d'autres éprouvent de l'intérêt et expriment de l'admiration pour leur travail et pour leur production de haute qualité. Le Comité du Parlement suédois sur la loi civique a effectué une visite d'étude chez Basta. A la fin de la journée, la Présidente du Comité a remercié ses hôtes et a fait remarquer combien cela était épanouissant de visiter les sites de travail de Basta où les collaborateurs vous saluent et vous prennent la main en la serrant, vous regardent dans les yeux et vous présentent fièrement leur propre travail. Elle a conclu qu'une organisation comme Basta devrait faire plus d'émules. La visite de la Présidente reflète la signification de la visite sur l'empowerment et l'influence qu'elle peut avoir dans une perspective politique générale.

# Garantir la qualité de l'empowerment et la mobilisation sociale

La documentation est à la base de l'assurance qualité. Une documentation permanente dans le temps est nécessaire pour déterminer si l'organisation fait les choses comme il faut, c'est-à-dire si les tâches définies par l'organisation sont effectuées correctement et efficacement. Cela s'applique également aux processus d'empowerment et à la mobilisation sociale, les deux pouvant et devant être garantis sur le plan de la qualité.

La principale source d'assurance qualité des processus d'empowerment individuels est l'individu en passe de changer sa vie. Une structure d'empowerment qui fonctionne développe et fournit des outils que l'individu peut utiliser pour évaluer et découvrir si les conditions régissant sa vie changent dans la direction souhaitée. Des entretiens, des enquêtes, des conversations structurées et documentées sont autant d'exemples d'outils utilisables pour garantir la qualité des processus d'empowerment. Contrairement à la documentation du secteur public, cette documentation ne contient cependant que des informations du point de vue de l'individu traversant le processus d'empowerment. Bien entendu, cela ne signifie pas que tout ce qui émane de la perspective de l'individu est nécessairement positif. C'est plutôt le contraire. Comme mentionné précédemment, les processus d'empowerment sont caractérisés par des avancées et des reculs au cours du périple. Dans sa mission perpétuelle de garantir la qualité, l'encadrement réagit aux vues de l'individu et à sa compréhension de son propre développement. Cela implique par ailleurs que l'individu est vu et reconnu en permanence par l'encadrement. Ce type d'assurance qualité, qui implique l'encadrement, est comparable à des discussions d'épanouissement du personnel menées par les entreprises ayant une politique du personnel bien conçue. Être vu et reconnu a été décrit comme l'un des piliers de l'empowerment. Si l'encadrement prend conscience de cela, la documentation touchera l'âme de l'organisation, à savoir les processus d'empowerment. La documentation ne sera pas imposée parce que d'autres tels que ceux qui accordent des allocations et des subventions, sponsors, donateurs, ou clients exigent plutôt qu'elle fasse partie du processus quotidien continu de renforcement de l'empowerment.

Au lieu d'une loi, d'un dossier ou de journaux qui sont courants dans le secteur public, des faits et comptes-rendus pertinents peuvent être rassemblés au fil du temps dans une "chemise". L'évaluation personnelle des progrès et reculs d'ordre social, mental et physique – cours de conduite, formation ou cours terminés, nouvelles réalisations professionnelles, etc. peuvent être rassemblés dans cette chemise. Cette dernière appartient à l'individu, contrairement à la documentation des clients, candidats à un

emploi et patients dans le secteur public.

Si une organisation d'empowerment a des contributeurs ou clients externes, une compilation des contenus de la chemise des individus (sans référence à des données nominatives) peut dresser un tableau général de la position de l'organisation par rapport aux objectifs fixés qui sont importants pour ce client ou ce contributeur. Ce type de connaissances accumulées est une forme d'audit social qui contient souvent des faits d'ordre social et personnel plus doux que des faits purement économiques disponibles dans les rapports annuels d'une organisation.

Un autre instrument de qualité axé sur les données brutes chiffrées en euros et en cents est le *bilan socio-économique* (une analyse coût / bénéfice). Le bilan socio-économique est utile pour ce qu'on appelle le *mainstreaming vertical*, où les organisations influencent les structures de pouvoir politiques et administratives. Le bilan socio-économique met une valeur sur la contribution de l'organisation dans un contexte social, soit sous la forme de recettes accrues ou de réduction des coûts pour d'autres institutions publiques. Une présentation concrète en euros et cents affichant le bénéfice socio-économique de l'organisation est un fort argument politique pour l'encouragement de certains types d'organisations.<sup>15</sup>

Des *examens de pairs* menés par une ou plusieurs organisations externes, souvent dans des domaines liés, sont un autre moyen de garantir la qualité et de développer les organisations d'empowerment. Les opinions et les critiques sont émises par le regard neuf d'un intervenant externe. Ce type d'assurance qualité pourrait être appelé *mainstreaming horizontal*, où des organisations similaires s'entraident pour développer et optimiser leurs efforts.

Des *évaluations scientifiques* du processus d'empowerment individuel et du processus collectif de mobilisation sociale représentent également de puissants outils d'assurance qualité à différents niveaux des organisations. Hautement crédible, un rapport ou une évaluation scientifique prouve également la bonne volonté de l'organisation et son ouverture sur l'extérieur.

Comme mentionné, il existe différents moyens et systèmes de garantir la qualité des processus d'empowerment en soi et l'organisation et la structure d'empowerment dans son

<sup>15</sup> Un bilan socio-économique a été préparé pour Basta en 2002 par l'économiste Ingvar Nilsson. "Svempa från missbrukare till företagare, (traduction : Sven – de toxicomane à entrepreneur). Deux bilans supplémentaires ont été produits en 2005 et 2006 dans le cadre du Nationella Temagruppen Socialt företagande (traduction : Groupe national pour l'entreprenariat social), financé par le Fonds social européen, le Conseil suédois du FSE et l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale (Nutek).

ensemble. Malgré cela, les évaluations et l'assurance qualité sont souvent le maillon faible de nombreuses organisations pour différentes raisons. Beaucoup préfèrent se concentrer sur la mission principale de l'organisation, le cœur de métier, considérant l'évaluation et parfois aussi les questions économiques comme un mal nécessaire. Nous parlons d'une culture organisationnelle réductrice pouvant à terme détruire l'organisation. De nombreuses organisations d'empowerment n'ont pas en interne les personnes habituées à produire de la documentation, à rédiger des rapports et à assurer efficacement la gestion économique. D'autres organisations connaissent une grande rotation de leur effectif dans le temps. Cela peut avoir pour conséquence que, même si le système de documentation fonctionne, il risque de chanceler au départ éventuel de la personne responsable. De nombreuses organisations d'empowerment trouveraient par conséquent un avantage à discuter et instaurer un système d'assurance qualité en même temps qu'une ressource externe prendrait en considération les lacunes caractéristiques de l'organisation, comme son manque d'expérience en matière de documentation, l'inconstance du participant et la mauvaise compréhension de l'importance de la documentation.

# Conclusion générale

L'empowerment est un concept qui fait débat. Dans ce document, le terme empowerment a été décrit comme un moyen pour des personnes d'une manière ou d'une autre vulnérables socialement, marginalisées et exclues d'améliorer leur situation. Il est question de variations différentes entre aide et auto-assistance.

Le terme empowerment est également utilisé par les travailleurs sociaux professionnels, moins comme une méthode et plus comme une attitude pour décrire comment ils peuvent en tant que professionnel contribuer à renforcer la position de leurs clients. Cet aspect de l'empowerment n'a pratiquement pas été abordé ici.

Appréhender l'empowerment pour améliorer sa vie est une affaire de changements à la fois mentaux et physiques. Par leurs théories, Maslow et Freire ont contribué à une plus grande compréhension des conditions requises pour initier des processus d'empowerment personnels. L'empowerment porte sur des processus dialectiques où les progrès et les déconvenues se compensent. Des processus qui fonctionnent bien conduisent au fil du temps à une connaissance de soi accrue, offrant ainsi à l'individu un plus grand espace pour qu'il puisse prendre ses propres décisions, positives pour lui. "Une vie meilleure," d'abord définie par l'individu et lui seul, est au cœur de l'empowerment. Le désir d'empowerment doit par conséquent être voulu par l'individu et ne peut jamais être imposé à quelqu'un, car l'accroissement de l'empowerment résulte d'un désir personnel de changer sa propre situation.

Pouvoir et absence de pouvoir sont fortement liés aux processus d'empowerment. La question qui doit être posée est qui détient le pouvoir, qui est privé de pouvoir et pourquoi ? Pourquoi un individu éprouve-t-il une absence de pouvoir dans certaines situations ? Existe-t-il un désir et une capacité de changer les structures de pouvoir existantes ? Les analyses du pouvoir au niveau de l'individu et de la société sont le point de départ, pour initier un processus d'empowerment mais aussi de mobilisation sociale, c'est-à-dire, une organisation collective permettant de se forger une position de pouvoir collective.

La mobilisation sociale collective, en créant une organisation d'empowerment collective, remplit deux fonctions. Bien conçue, elle peut être un "laboratoire d'essais d'empowerment", où des expérimentations par tâtonnements au niveau individuel peuvent être effectuées continuellement. Le résultat des essais fera avancer le processus d'empowerment. Deuxièmement, l'organisation donne du courage à ses membres en relation avec le monde qui les entoure.

Les organisations qui veulent offrir un espace aux processus d'empowerment doivent s'appuyer sur certaines conditions requises. Les tâches de travail de l'organisation doivent être perçues par les membres comme utiles et nécessaires, et répondre à un besoin de la société. A l'opposé d'une structure autorisant l'oisiveté. Il y a toujours de la place pour élever les objectifs des missions. Des attentes basses ne proposent en effet pas de défis à relever. Le pouvoir et la hiérarchie doivent être clairs et ouverts à la discussion et à la remise en question. L'organisation doit développer et approfondir ses activités en permanence, de la même manière que les processus d'empowerment impliquent un développement individuel et personnel. Elle développera une estime de soi collective et créera de nouvelles tâches de travail pouvant être effectuées par ceux qui s'efforcent de faire avancer leur processus d'empowerment. Des organisations rigides aboutissent à des structures de pouvoir rigides et conservatrices et à des membres passifs, démobilisés.

Soutenir le processus d'empowerment en cours de quelqu'un d'autre peut impliquer d'aider à façonner et à préserver la vision d'une possible vie meilleure. Dans un rôle de conseiller, il est possible de voir et d'éclaircir les progrès et les reculs. La relation entre ces deux aspects peut cependant ne pas tomber dans une relation de type "aidant" et "victime". La responsabilité du processus d'empowerment doit être et rester claire. Dans le travail de l'organisation – la mobilisation sociale – un autre type de besoin professionnel ou organisationnel naît là où des compétences externes sont susceptibles de faciliter la réussite de l'organisation. L'élément déterminant est que le pouvoir soit détenu par une majorité des personnes ayant traversé des processus d'empowerment du type pour lequel l'organisation est créée.

Pour que la documentation des processus d'empowerment et de la mobilisation sociale fasse partie intégrante d'un effort d'assurance qualité permanent, certains critères doivent être réunis. La documentation doit être comprise comme un outil visant à faciliter le travail quotidien et non pas comme quelque chose uniquement fait pour des tiers, tels que des contributeurs ou des clients. Contrairement à des structures professionnelles, les organisations d'empowerment manquent souvent de membres habitués à travailler sur des rapports et à rédiger des documents. Un élément à prendre en considération lorsque l'organisation met au point des procédures d'assurance qualité.

## **Empowerment : le mot de la fin**

Dans l'ouvrage "Livet en gång till: En ryggmärgsskadad möter svensk hand-ikappolitik" (traduction : une nouvelle vie commence : un paraplégique à la rencontre des politiques de l'handicap en Suède), Peter Brusén décrit ses impressions à son retour

sur le lieu où il est devenu paraplégique et ses émotions à la suite d'une excursion de plongée :

*"A Maui j'ai été repêché, gravement blessé et mourant. A Tobago, on m'a transporté et je suis allé faire de la plongée, à 8 mètres de profondeur pendant une journée et j'ai à nouveau rencontré tous les poissons de la mer salée, les fantastiques oursins, coraux, tortues et serpents de mer. Pour la première fois depuis mon accident fatal, je faisais quelque chose que je n'avais jamais fait auparavant et je venais d'accomplir la première étape du long voyage. La vie ne s'était pas arrêtée – elle avait juste marqué un temps de pause pour que je puisse la rattraper."<sup>16</sup>*

<sup>16</sup> Brusén, Livet en gång till (traduction : une nouvelle vie commence) (page 209).



## Sources bibliographiques

Adams, R (2003) Social Work & Empowerment, Palgrave, Londres

Adamsson, M et al. (2004) När botten stack upp Om de utslagnas kamp för frihet och människovärde, Gidlunds förlag

Andersson, W (2001) Verkligheter och möjligheter och sociala entreprenörer, Egalité

Brusén, P (2005) Livet en gång till, Egalité

Freire, P (1972) Pedagogik för de förtryckta, Gummesson förlag

Freire, P (1975) Utbildning för frigörelse, Gummessons förlag

Machiavelli, N (2004) Fursten, NOK Pocket

Makarenko, A (1979) Vägen till livet, Progress, Moskva

Maslow, A (1971) The Farther Reaches of Human Nature, Viking Press, New York

Report, The National Board of Health and Welfare, (2003) Brukarmedverkan i socialtjänstens kunskapsutveckling, Socialstyrelsen

Tännsjö, T (1994) Tvång i vården, Thales

## Sources bibliographiques relatives à basta

Carlberg, A (2001) Den sociala ekonomins dynamik, exemplet Basta Arbetskooperativ, The National Board of Health and Welfare

Carlberg, A (2003) De utforskade utforskar utforskarna, Socialvetenskaplig tidskrift nr 4

Hansson, J-H & Wijkström, F (2001) Civilt samhälle, social ekonomi eller nonprofit? Fallet Basta Arbetskooperativ. Rapport final d'un projet de recherche

Heule, C (2002) Exemplet FUNK Att reproducera det idéburna projektet Basta School of Social Work, Lunds University, Masters thesis

Heule, C (2005) Ideologi, praktik & retorik en utvärdering av Bastas etablering i Västsverige School of Social Work, Lunds University

Heule, C (2005) Makt, kön & identitet en utvärdering om att vara kvinna på Basta School of Social Work, Lunds University

Heule, C & Lago, L (2005) YES pedagogik för utsatta med ideologiska förtecken School of Social Work, Lunds University

Meeuwisse, A (2001) Ett högriskprojekt om missbruksrehabilitering på Basta Sköndals institutets skriftserie nr 18

Nilsson, I (2000) Svempa Johansson missbrukare eller företagare, Stencil

**Ce document** a été publié initialement en suédois par le Conseil suédois du FSE dans le cadre du programme Equal.

**EQUAL** est un programme de l'UE visant à donner accès à la vie professionnelle à des groupes exclus ou susceptibles d'être exclus du marché du travail.

**Le concept** d'empowerment occupe une place unique dans le programme Equal. Il porte sur le renforcement des groupes et individus vulnérables pour qu'ils puissent prendre une plus grande responsabilité dans la conduite de leur vie. Les systèmes sociaux, économiques et politiques doivent être ouverts aux exclus d'aujourd'hui. Des groupes et des individus doivent pouvoir agir – au sein de la société en général – mais plus particulièrement aussi au sein du marché du travail et de la vie professionnelle.

**Alec Carlberg**, fondateur de la coopérative de travail Basta, décrit les conditions requises pour atteindre cet objectif. Reposant principalement sur des expériences et connaissances acquises chez Basta, ce document est cependant applicable dans une large mesure à d'autres publics que des toxicomanes. Ce document dévoile la théorie relative au concept d'empowerment, en allant plus loin, et en contribuant à l'impact potentiel du concept, y compris dans d'autres domaines.



**Le Conseil suédois du FSE**

Box 47151, SE-100 75 Stockholm, Suède

Téléphone +46 (0)8-579 171 00,

equal@esf.se, www.esf.se

Nutek soutient le développement économique en Suède en encourageant la création de nouvelles entreprises, le développement des entreprises existantes et en renforçant les régions. Nutek est une autorité nationale.

**NUTEK**

Erneilab 31 (en) / 31 (fr) / 31 (de) / 31 (it) / 31 (es) / 31 (pt) / 31 (pl) / 31 (ru) / 31 (uk) / 31 (ua) / 31 (ro) / 31 (bg) / 31 (hr) / 31 (sk) / 31 (sl) / 31 (lv) / 31 (lt) / 31 (et) / 31 (se) / 31 (fi) / 31 (ee) / 31 (cy) / 31 (is) / 31 (no) / 31 (dk) / 31 (nl) / 31 (be) / 31 (lu) / 31 (gr) / 31 (tr) / 31 (cy) / 31 (is) / 31 (no) / 31 (dk) / 31 (nl) / 31 (be) / 31 (lu) / 31 (gr) / 31 (tr)

Liljeholmsvägen 32, SE-117 86 Stockholm

Téléphone : +46 (0)8-681 91 00 Télécopie : +46 (0)8-19 68 26

www.nutek.se