

# L'Impuissance à Agir : Une Approche Pragmatique de Diagnostic et d'Intervention

## Introduction : Définir le Périmètre de l'Impuissance et la Portée du Pragmatique

L'expérience de l'impuissance à agir n'est pas une simple défaillance de la volonté. Elle constitue un phénomène psycho-social complexe, un symptôme de la tension aiguë entre l'aspiration de l'individu à l'action et les contraintes, qu'elles soient internes (psychologiques) ou externes (structurelles), qui l'inhibent. L'impuissance est cet état de paralysie face à des obstacles perçus ou réels, un sentiment de vide existentiel<sup>1</sup> ou de résignation face à l'inéluctabilité des événements.<sup>2</sup>

La demande d'une « approche pragmatique » est essentielle. Elle constraint l'analyse à dépasser la simple description (le *diagnostic*) pour entrer dans la sphère de l'intervention (la *prescription*). L'objectif de ce rapport est de disséquer les mécanismes de l'impuissance pour identifier les leviers d'action concrets et efficaces.<sup>3</sup> Cela implique de comprendre *pourquoi* la paralysie survient, mais plus encore, *comment* la surmonter.

L'analyse s'articulera autour de deux axes majeurs :

1. **L'Impuissance Psychologique ou Acquise** : L'intériorisation de l'échec comme une fatalité. C'est un état de résignation appris, où l'individu cesse de tenter d'agir, même lorsque les conditions redeviennent favorables.<sup>2</sup>
2. **L'Impuissance Structurelle ou Sociale** : L'expérience d'obstacles systémiques, tels que l'anomie (l'affaiblissement des normes sociales)<sup>5</sup> ou des contraintes institutionnelles, qui rendent l'action individuelle objectivement vaine ou inefficace.<sup>3</sup>

Il sera démontré que l'approche la plus pragmatique est celle qui refuse de dissocier ces deux axes. Le « Développement du Pouvoir d'Agir » (DPA), en tant que traduction rigoureuse du concept d'« empowerment »<sup>6</sup>, servira de fil conducteur. Ce cadre d'intervention vise à restaurer le « sujet capable »<sup>7</sup> en agissant simultanément sur ses ressources internes et sur les conditions externes qui entravent son action.

Le rapport suivra une progression logique : du diagnostic (Partie 1), aux outils de remédiation individuelle (Partie 2), au cadre d'intervention psycho-social central (Partie 3), et enfin à ses applications dans des contextes concrets (Partie 4).

# Partie 1 : Le Diagnostic de l'Impuissance : De la Paralysie Psychique à la Contrainte Structurelle

Une approche pragmatique exige un diagnostic précis. Appliquer une solution individuelle à un problème structurel n'est pas pragmatique ; c'est une erreur d'intervention qui peut renforcer l'impuissance.<sup>6</sup> Il est donc impératif de distinguer les matrices psychologiques des matrices sociologiques de l'inaction.

## 1.1 La Matrice Psychologique : L'Impuissance Acquise (Learned Helplessness)

Le concept psychologique le plus robuste pour expliquer l'impuissance est celui de « l'impuissance acquise » (ou apprise), développé par Martin Seligman.<sup>2</sup>

### Fondements et Mécanismes

Issue d'expériences sur l'incontrôlabilité, la théorie postule que lorsqu'un individu est confronté de manière répétée à des événements aversifs qu'il ne peut ni contrôler ni éviter, il apprend que ses actions sont inutiles.<sup>2</sup> Cette croyance, une fois intériorisée, entraîne une perte de motivation et une passivité généralisée. L'individu cesse d'agir, *même lorsque l'environnement change et que l'action redevient possible*.<sup>2</sup> Cet état contribue de manière significative à la dépression, à l'anxiété et à la baisse de l'estime de soi.<sup>2</sup>

Cognitivement, la théorie a été reformulée pour inclure le concept de « style attributionnel ».<sup>9</sup> L'impuissance n'est pas seulement le résultat de l'événement, mais de la *manière dont l'individu se l'explique*. L'impuissance est maximale, et la dépression la plus probable, lorsque l'individu attribue ses échecs à des causes<sup>10</sup> :

- **Internes** : « C'est de ma faute. »
- **Stables** : « Cela ne changera jamais. »
- **Globales** : « Cela affecte tous les domaines de ma vie. »

Affectivement, cette impuissance psychique est liée non pas tant à la culpabilité (liée à un acte) qu'à la *honte* (liée à l'identité). Elle s'associe à une inhibition à agir, nourrie par la peur de déroger à un idéal de perfection, et conduit à un « vide existentiel ».<sup>1</sup>

### L'Impuissance comme Prophétie Auto-réalisatrice

Ces composantes (comportementale, cognitive et affective) créent un cercle vicieux puissant. Une expérience initiale d'échec<sup>2</sup> est interprétée via un style attributionnel pessimiste (Interne, Stable, Global).<sup>10</sup> Cette attribution génère de la honte et une peur de l'imperfection.<sup>1</sup> Cette angoisse conduit à « l'inhibition à agir »<sup>1</sup> ou à la procrastination, un mécanisme de défense pour éviter une nouvelle confrontation à l'échec. Or, cette inaction garantit précisément l'absence de succès, voire l'échec. Cet échec résultant vient alors *confirmer et renforcer* l'attribution causale initiale (« Je savais que j'étais incapable »). L'impuissance n'est plus seulement « acquise », elle est devenue auto-entretenue.

## 1.2 La Matrice Sociologique : L'Anomie et les Structures Bloquantes

L'impuissance n'est pas toujours une perception cognitive déformée. Elle peut être une évaluation lucide et rationnelle de la réalité.

### L'Anomie comme Échec Structurel

Le concept sociologique d'anomie, notamment chez Robert K. Merton<sup>13</sup>, décrit une situation où la structure sociale est incapable de « pourvoir certaines personnes de ce dont elles ont besoin pour répondre aux défis de la société et de leurs propres aspirations ».<sup>5</sup> L'anomie signe un « affaiblissement du lien social ».<sup>5</sup> L'individu est pris en tenaille : la société valorise l'autonomie et la réussite, mais lui refuse structurellement l'accès aux moyens légitimes pour les atteindre. L'impuissance qui en résulte n'est pas un trouble psychologique, mais une conséquence sociologique.

### La Critique Institutionnelle

Les institutions elles-mêmes, sous couvert d'aide, peuvent activement générer de l'impuissance. Yann le Bossé critique les pratiques sociales traditionnelles qui, face à une personne en difficulté, tendent vers deux écueils<sup>8</sup> :

1. **La double victimisation** : Blâmer les personnes pour les problèmes qu'elles rencontrent (une forme d'attribution interne forcée).
2. **L'infantilisation** : Traiter les personnes comme si elles étaient dépourvues de compétences.

Ces postures renforcent l'impuissance au lieu de la combattre. De même, le système scolaire peut échouer à développer le « pouvoir d'agir » des élèves, en se concentrant sur les déficits plutôt que sur les ressources.<sup>3</sup>

### Le Diagnostic Différentiel Pragmatique

Nous touchons ici au cœur de l'approche pragmatique. L'erreur d'intervention la plus grave est d'appliquer un traitement individuel (visant à corriger les pensées) à un problème structurel (visant à constater un blocage réel). Si un individu est impuissant parce que le système est objectivement bloqué<sup>5</sup>, lui suggérer de « changer ses attributions » est non seulement inefficace, mais c'est une forme « d'aliénation sophistiquée ».<sup>6</sup> L'injonction à l'autonomie, sans fournir les ressources nécessaires pour l'exercer, est l'opposé du pouvoir d'agir.<sup>6</sup>

Un diagnostic pragmatique doit donc déterminer la nature de l'obstacle :

- S'agit-il d'une impuissance acquise (perception déformée)? La remédiation relève des outils individuels (Partie 2).
- S'agit-il d'une impuissance structurelle (perception juste)? La remédiation relève des outils collectifs et politiques (Parties 3 et 4).

## **Partie 2 : La Révolution Cognitive et Comportementale : Stratégies Pragmatiques au Niveau Individuel**

Lorsque le diagnostic identifie une composante psychologique (impuissance acquise, inhibition, attributions dysfonctionnelles), des stratégies individuelles pragmatiques existent pour « se remettre en mouvement ».<sup>3</sup>

### **2.1 Le Prérequis : Restaurer l'Agentivité (Agency)**

L'objectif central de toute intervention individuelle est de restaurer l'« agentivité » (traduction du concept d'« agency »). L'agentivité est le concept inverse de l'impuissance.<sup>15</sup> Elle se définit comme « l'expérience subjective de contrôler ses actions » et de se sentir à « l'origine » causale des événements qui en découlent.<sup>15</sup>

Le moteur principal de l'agentivité, selon la théorie socio-cognitive d'Albert Bandura, est le « sentiment d'efficacité personnelle » (SEP).<sup>17</sup> C'est la croyance de l'individu en sa capacité à organiser et exécuter les actions requises pour atteindre un objectif. L'impuissance acquise est une crise de l'agentivité. Les Thérapies Cognitivo-Comportementales (TCC) et la méthode Kaizen sont des outils pragmatiques dont la finalité est de reconstruire ce sentiment d'efficacité personnelle.

### **2.2 La Restructuration Cognitive : Modifier les Attributions Causales par la TCC**

Les TCC sont l'application clinique directe de la théorie attributionnelle de l'impuissance.<sup>19</sup> Elles ciblent les « pensées dysfonctionnelles »<sup>22</sup> et les « attributions causales problématiques »<sup>22</sup> qui maintiennent la dépression et la passivité.

La méthode pragmatique consiste à aider l'individu à<sup>23</sup> :

1. **Prendre conscience (Psychoéducation)** : Identifier ses attributions habituelles (le style Interne, Stable, Global) comme des schémas de pensée et non comme des vérités objectives.
2. **Contester (« disputer »)** : Questionner activement la validité de ces attributions.<sup>23</sup>
3. **Restructurer** : Remplacer ces attributions dysfonctionnelles par des explications plus réalistes, contextuelles et fonctionnelles.<sup>24</sup>

L'objectif est de transformer systématiquement une attribution d'impuissance en une attribution d'action, comme l'illustre le tableau suivant.

<b>Événement Négatif</b>	<b>Attribution d'Impuissance (Interne, Stable, Globale)</b>	<b>Restructuration Pragmatique (Externe, Instable, Spécifique)</b>
<b>Échec à un projet</b>	<p><i>Interne</i> : « Je suis incomptent. »</p> <p><i>Stable</i> : « Je rate toujours tout. »</p> <p><i>Globale</i> : « Je suis un raté. »</p>	<p><i>Externe</i> : « Le brief n'était pas clair. »</p> <p><i>Instable</i> : « Cette fois-ci, j'étais mal préparé. »<sup>24</sup></p> <p><i>Spécifique</i> : « Cet aspect précis du projet était difficile. »</p>
<b>Rejet social</b>	<p><i>Interne</i> : « Je suis inintéressant. »</p> <p><i>Stable</i> : « Personne ne m'appréciera jamais. »</p> <p><i>Globale</i> : « Je suis nul socialement. »</p>	<p><i>Externe</i> : « Cette personne semblait préoccupée. »</p> <p><i>Instable</i> : « La connexion ne s'est pas faite aujourd'hui. »</p> <p><i>Spécifique</i> : « Nos intérêts n'étaient pas alignés. »</p>

L'objectif de cette restructuration n'est pas de nier toute responsabilité, mais de la contextualiser. Elle transforme une identité statique et paralysante (« Je suis ») en une situation dynamique et modifiable (« Cette fois-ci, dans ces conditions... »), ce qui ré-ouvre la possibilité d'agir et d'influencer l'avenir.<sup>24</sup>

## 2.3 L'Action Comportementale : La Méthode Kaizen pour Vaincre l'Inertie

Parfois, la paralysie cognitive est si forte<sup>1</sup> que la restructuration TCC seule échoue. L'approche pragmatique la plus directe est alors de contourner la cognition pour forcer l'action, aussi minime soit-elle.

La méthode Kaizen, une philosophie japonaise d'amélioration continue<sup>25</sup>, repose sur le principe des « petits pas ».<sup>27</sup> Face à un objectif écrasant qui génère l'inhibition (la « peur de l'échec »), le Kaizen agit comme un « bouclier anti-peur ».<sup>27</sup> Il s'agit de découper la tâche en micro-étapes si petites qu'elles en deviennent non menaçantes (ex: « Rédiger un premier article »<sup>28</sup> devient « Ouvrir le document et écrire un titre »).

Ce faisant, le Kaizen initie un cercle vertueux. Chaque « petit pas » accompli est une « micro-victoire ».<sup>27</sup> Ces micro-victoires génèrent des renforcements positifs (dopamine) et, surtout, elles renforcent le sentiment d'efficacité personnelle.<sup>18</sup>

Cette stratégie est l'application directe de l'« Activation Comportementale »<sup>30</sup>, une composante clé des TCC.<sup>23</sup> L'impuissance acquise est la croyance que l'action est inutile (attribution Stable et Globale). Une micro-action Kaizen qui réussit (ex: « l'e-mail est envoyé ») fournit une preuve empirique que l'attribution était fausse. Dans cette approche, l'action ne suit pas le changement de pensée ; elle le provoque. C'est l'outil pragmatique le plus puissant pour briser la paralysie lorsque le dialogue cognitif est bloqué.

## Partie 3 : Le Cadre d'Intervention Central : Le Développement du Pouvoir d'Agir (DPA)

Les outils individuels de la Partie 2 sont nécessaires, mais insuffisants s'ils ne s'inscrivent pas dans une analyse de la situation réelle (le diagnostic de la Partie 1). Le « Développement du Pouvoir d'Agir » (DPA), théorisé notamment par Yann le Bossé, fournit le méta-cadre pragmatique qui intègre les dimensions individuelles et structurelles.

### 3.1 Fondements Conceptuels : « S'Affranchir de la Souffrance »

Le DPA est proposé comme la traduction française la plus rigoureuse de l'« empowerment ».<sup>6</sup> Il est défini par Le Bossé comme la « capacité concrète » des personnes, individuellement ou collectivement, d'exercer un « plus grand contrôle » sur ce qui est important pour elles.<sup>6</sup>

Le DPA opère un changement de paradigme radical quant à la finalité de l'intervention sociale<sup>6</sup> :

- L'objectif n'est **pas** de soulager la souffrance (modèle caritatif).
- L'objectif n'est **pas** de guérir la souffrance (modèle médical traditionnel).<sup>33</sup>
- L'objectif est de « **s'affranchir de la souffrance** ».<sup>6</sup>

« S'affranchir » implique de « franchir un obstacle ». Le postulat fondamental du DPA est que cet obstacle n'est jamais *uniquement* personnel (psychologique) ni *uniquement* social

(structurel) ; il est toujours une combinaison des deux.<sup>6</sup>

C'est ici que le DPA se révèle être le cadre méta-pragmatique le plus robuste. Il résout le dilemme diagnostic de la Partie 1.2. Il ne demande pas à l'intervenant de *choisir* entre une approche individuelle (TCC) et une approche structurelle (critique sociale). Il *intègre* les outils de la Partie 2 (TCC, Kaizen) comme des moyens légitimes de traiter l'*obstacle personnel* (les attributions, l'inhibition). Mais il les enchaîne dans une analyse qui exige aussi d'agir sur l'*obstacle social* (les conditions structurelles qui ont généré l'impuissance). Le DPA interdit d'utiliser la TCC comme seul outil si le problème est structurel<sup>3</sup>, car cela revient à une injonction à l'autonomie sans ressources, une « forme sophistiquée d'aliénation ».<sup>6</sup>

### **3.2 Une Praxéologie de l'Action : La « Démarche d'Action Conscientisante »**

Le DPA est une « démarche praxéologique ».<sup>33</sup> Une praxéologie est une articulation méthodologique rigoureuse entre l'action concrète et la réflexion théorique.<sup>36</sup> L'action n'est pas seulement le but, elle est une source de connaissance.<sup>37</sup>

Cette démarche est explicitement décrite comme une « démarche d'action conscientisante »<sup>33</sup>, s'inspirant des travaux de Paolo Freire.<sup>38</sup> Dans cette perspective, l'action concrète (tenter de changer sa situation) est le *moteur* de la « conscientisation ». La conscientisation, selon Freire, est un acte de transformation de la société *par et pour* les opprimés<sup>38</sup> ; c'est en agissant sur le monde que l'on commence à *voir* les structures de pouvoir qui nous oppriment. La distinction avec la TCC est fondamentale. La TCC vise à *corriger* la conscience de l'individu (rendre ses attributions plus « réalistes » par rapport au monde tel qu'il est). Le DPA vise à *transformer* la conscience de l'individu (lui faire voir les structures de pouvoir qu'il subissait passivement, afin qu'il puisse agir *sur* le monde). C'est l'essence de l'approche pragmatique face à l'impuissance structurelle.

### **3.3 La Mise en Œuvre Pragmatique du DPA**

Concrètement, l'approche DPA se déploie à travers une pédagogie expérientielle. Les formations DPA reposent elles-mêmes sur « l'analyse de situations concrètes vécues par les participants », souvent un sentiment d'impuissance de l'intervenant.<sup>40</sup>

Les outils méthodologiques incluent<sup>31</sup> :

1. **La Pédagogie de la Question (Maïeutique)** : L'intervenant cesse d'être celui qui apporte les réponses (modèle médical) pour devenir celui qui pose les questions.<sup>31</sup>
2. **La Co-construction du Problème** : L'intervenant et la personne « co-construisent très concrètement le problème ».<sup>41</sup> Cela évite l'infantilisation<sup>8</sup> et reconnaît la personne comme l'experte de sa propre situation.
3. **Les Ateliers « CodevPA »** : Des ateliers de codéveloppement<sup>3</sup> où l'analyse stratégique

de la situation est menée collectivement, sous supervision.<sup>40</sup>

Cette méthodologie repose sur un cadre d'analyse précis, souvent structuré en 4 axes, incluant le repérage des acteurs, de leurs enjeux, du contexte, et la définition des actions.<sup>31</sup> La posture de l'intervenant est la clé de voûte pragmatique du DPA. Il doit abandonner la posture d'« expert » du modèle médical<sup>6</sup> pour adopter une posture de « non-savoir »<sup>41</sup> et de maïeutique.<sup>31</sup> L'expertise de l'intervenant ne porte pas sur la *solution*, mais sur le *processus* qui permettra à la personne de trouver sa propre solution. En refusant de résoudre le problème à *la place* de la personne, l'intervenant crée un « espace de liberté d'action »<sup>3</sup> et transfère l'agentivité à la personne accompagnée. C'est le mécanisme même de l'empowerment.

## Partie 4 : Applications Pragmatiques : L'Action Contextualisée

L'efficacité d'une approche pragmatique se mesure à sa capacité à résoudre des problèmes concrets dans des contextes variés.

### 4.1 Contexte Organisationnel : L'Empowerment comme Stratégie Managériale

L'impuissance est fréquente en entreprise, souvent générée par un management vertical, un manque de transparence et des structures rigides.<sup>42</sup> L'« empowerment » managérial est l'application du DPA au sein de l'organisation.<sup>43</sup>

Les principes pragmatiques pour la structure sont<sup>44</sup> :

1. **Confiance et Droit à l'Erreur** : Considérés comme les « deux mamelles de l'empowerment ». Sans droit à l'erreur, il n'y a pas de prise d'initiative, donc pas d'agentivité.
2. **Transparence** : Partager l'information stratégique multiplie le pouvoir de chacun.<sup>44</sup>
3. **Leadership Démocratique** : Encourager la participation active à la prise de décision.<sup>45</sup>

Les outils pragmatiques pour le manager incluent<sup>45</sup> :

- **La Délégation (ex: AOR)** : Répartir clairement les responsabilités (Areas of Responsibility) pour clarifier qui a le pouvoir de décision.
- **L'Alignement (ex: OKR)** : Relier les tâches individuelles (Key Results) aux objectifs globaux de l'entreprise (Objectives).<sup>45</sup>
- **Le Feedback Constructif** : Mettre en place des processus d'échange réguliers.<sup>45</sup>

L'outil OKR (Objectifs et Résultats Clés)<sup>45</sup> est un antidote managérial direct au « vide existentiel »<sup>1</sup> et au « brown-out » (perte de sens). En connectant l'action quotidienne (le « quoi ») à la mission de l'entreprise (le « pourquoi »), il restaure le sens de l'action, une

composante fondamentale du pouvoir d'agir.

## 4.2 Contexte du Travail : Dépasser le Burn-out, Bore-out et Brown-out

L'impuissance au travail prend trois formes distinctes de souffrance<sup>46</sup> :

1. **Le Burn-out** : L'épuisement par la surcharge, le stress chronique et des objectifs inatteignables.<sup>46</sup> L'action est empêchée par l'excès.
2. **Le Bore-out** : L'épuisement par l'ennui, la sous-charge chronique et la monotonie.<sup>46</sup> L'action est *inutile*.
3. **Le Brown-out** (non explicité dans les sources mais implicite dans le bore-out) : La perte de sens. L'action est *absurde*.

Le bore-out<sup>49</sup> offre une illustration organisationnelle parfaite de l'expérience d'impuissance acquise de Seligman.<sup>2</sup> L'employé est « dans la boîte » : il reçoit un renforcement positif (son salaire) qui est totalement déconnecté de ses actions quotidiennes (qui sont nulles ou sans impact). Il apprend donc, expérimentalement, que ses actions n'ont *aucune* conséquence sur son environnement. Il développe logiquement une « fatigue chronique », une « baisse de motivation » et un « désengagement »<sup>48</sup>, qui sont les symptômes exacts de l'impuissance acquise.<sup>2</sup>

Les solutions pragmatiques, souvent portées par les instances (comme le CSE) ou les RH, doivent donc re-corréler l'action et l'impact<sup>46</sup> :

- **Mesurer** : Évaluer la charge de travail, le niveau de stress, mais aussi *l'intérêt* des missions via des questionnaires anonymes.<sup>46</sup>
- **Agir** : Réévaluer les missions, proposer des projets stimulants, offrir des formations pour développer les compétences, ou réaménager les responsabilités.<sup>46</sup> Échanger avec ses collègues est aussi une première étape.<sup>49</sup>
- **Prévenir** : Mettre en place une politique de prévention des Risques Psychosociaux (RPS).<sup>48</sup>

## 4.3 Contexte Écologique : De l'Éco-Anxiété à l'Action Écosociale

L'éco-anxiété<sup>51</sup> est une forme d'impuissance de plus en plus prégnante. C'est une réaction lucide face à un stresseur perçu comme global, incertain et « incontrôlable ».<sup>54</sup> Cette angoisse peut conduire à « l'écoparalysie », une « annihilation de l'agentivité ».<sup>54</sup> L'erreur pragmatique serait de traiter l'éco-anxiété comme un trouble individuel (une simple TCC). La solution pragmatique la plus efficace est l'action écosociale.<sup>55</sup> L'engagement collectif<sup>54</sup> agit comme une restructuration cognitive de groupe.

- L'individu *seul* face à la crise climatique fait une attribution d'impuissance logiquement correcte : « Je suis seul » (Interne), « Le problème est insurmontable » (Stable), « Tout est fichu » (Global). C'est la définition même de l'attribution dépressogène.<sup>10</sup>

- L'action collective<sup>54</sup> brise cette attribution. Elle restructure pragmatiquement la situation : « Nous sommes ensemble » (Externe/Collectif), « Nous pouvons avoir un impact sur cette loi » (Instable/Spécifique).

L'action collective restaure l'agentivité<sup>17</sup> là où l'action individuelle est, de fait, impuissante.

#### **4.4 Contexte Politique : L'Abstentionnisme et la Crise de la Représentation**

L'abstentionnisme politique croissant est souvent interprété comme une « défaillance citoyenne » ou une « apathie ».<sup>56</sup> Une analyse pragmatique y voit plutôt un symptôme d'impuissance politique acquise. C'est un « rejet » du jeu institué, perçu comme inefficace<sup>56</sup> face à une crise de la représentation.<sup>57</sup>

Cette impuissance n'est pas qu'une perception. Une recherche du CNRS a démontré un lien mathématique direct : l'abstention *augmente* mécaniquement avec la taille de la commune.<sup>58</sup> Cette étude valide la théorie de l'agentivité.<sup>15</sup>

- Dans une petite commune, l'individu perçoit un lien de causalité fort entre son vote et le résultat (forte agentivité).
- Dans une métropole de 400 000 électeurs<sup>58</sup>, l'individu perçoit (rationnellement) que son vote n'a aucun impact causal (faible agentivité).

L'abstention n'est donc pas (seulement) de l'apathie ; c'est une réponse *rationnelle* à une impuissance structurellement induite. La solution pragmatique n'est pas de « moraliser » les électeurs<sup>59</sup>, mais de transformer *l'offre de participation politique*<sup>56</sup> pour redonner un contrôle et une agentivité tangibles aux citoyens (par ex. : démocratie participative, conventions citoyennes, etc.), en ligne avec les principes du DPA.

### **Synthèse et Recommandations Pragmatiques**

L'impuissance à agir est une expérience psycho-sociale complexe, située à l'intersection de la perception individuelle et de la contrainte structurelle. La seule approche pragmatique viable est de débuter par un **diagnostic différentiel** :

- Si l'impuissance est *acquise* (d'origine cognitive, liée à des échecs passés), les outils individuels comme la TCC (pour restructurer les attributions)<sup>23</sup> et la méthode Kaizen (pour initier l'action)<sup>27</sup> sont efficaces pour reconstruire l'agentivité.
- Si l'impuissance est *structurelle* (d'origine sociologique, liée à l'anomie ou à des blocages réels)<sup>5</sup>, l'application d'outils individuels est non seulement inopérante, mais elle constitue une faute pragmatique qui renforce l'aliénation.<sup>6</sup>

Le **Développement du Pouvoir d'Agir (DPA)**<sup>6</sup> se présente comme le cadre pragmatique supérieur, car son postulat de base est que l'obstacle est *toujours* double (personnel et

social). Il intègre les outils individuels tout en les subordonnant à une analyse structurelle et à une « démarche d'action conscientisante ».<sup>38</sup>

De cette analyse découlent quatre recommandations pragmatiques :

1. **Pour les Individus (Niveau Micro)** : Face à l'inhibition, utiliser la méthode Kaizen<sup>27</sup> pour initier l'action. Parallèlement, appliquer la restructuration cognitive (TCC) pour briser activement les attributions « Internes-Stables-Globales »<sup>23</sup> qui alimentent la paralysie.
2. **Pour les Managers (Niveau Méso)** : Implémenter activement l'empowerment.<sup>45</sup> Cela exige d'instaurer la confiance par le droit à l'erreur<sup>44</sup>, de garantir la transparence<sup>44</sup>, et d'aligner l'action sur le sens (via des outils comme les OKR<sup>45</sup>) pour contrer le burn-out et le bore-out.<sup>46</sup>
3. **Pour les Professionnels de l'Aide (Thérapeutes, Travailleurs Sociaux)** : Adopter la posture du DPA.<sup>6</sup> Cesser d'être l'expert qui résout les problèmes pour devenir le facilitateur qui questionne<sup>31</sup> et co-construit.<sup>41</sup> Face à l'éco-anxiété, l'action collective doit être considérée comme une stratégie de régulation primordiale.<sup>54</sup>
4. **Pour les Institutions (Niveau Macro)** : Cesser de blâmer l'individu pour son impuissance (abstention, anomie).<sup>8</sup> La responsabilité pragmatique des institutions est de transformer les structures pour augmenter l'agentivité perçue (par exemple, réformer les modes de participation<sup>56</sup>) et de fournir les ressources concrètes nécessaires à l'action.<sup>5</sup>

Sortir de l'impuissance n'est pas un simple ajustement psychologique. C'est un processus exigeant de reconquête du « statut d'acteur »<sup>6</sup>, qui nécessite à la fois la volonté individuelle de changer et la possibilité structurelle de le faire.

## Sources des citations

1. Impuissance « actuelle » dans la clinique interstitielle des configurations périnévrotiques, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-psychanalyse-2012-1-page-59?lang=fr>
2. Théorie de l'Impuissance acquise | Cairn.info, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://shs.cairn.info/guide-indispensable-des-decisions-efficaces--9782804734466-page-245?lang=fr>
3. Agir face au sentiment d'impuissance - Lausanne - HEP Vaud, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://www.hepl.ch/files/live/sites/files-site/files/unite-communication/documents/programme-final-congres-agirs-2019-hep-vaud.pdf>
4. Connaissez-vous le sentiment d'impuissance apprise ? - CJD, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://www.cjd.net/ressources/connaissez-vous-le-sentiment-d'impuissance-apprise/>
5. Chapitre 6. L'empowerment, un remède à l'anomie ? | Cairn.info, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://shs.cairn.info/empowerment--9782100765447-page-133?lang=fr>

6. L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une ..., consulté le novembre 15, 2025, <https://www.anas.fr/attachment/103948>
7. La conception du pouvoir d'agir selon Pierre Rabardel : quelles filiations conceptuelles avec Gérard Vergnaud - Cairn, consulté le novembre 15, 2025, <https://shs.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2022-4-page-347?lang=fr>
8. Cadre Conceptuel | PDF | Liberté - Scribd, consulté le novembre 15, 2025, <https://fr.scribd.com/document/919183370/Cadre-Conceptuel>
9. Qu'est-ce que la théorie de l'"impuissance apprise" dite aussi "théorie du manque d'espoir" ou "du désespoir" ? (dont l'initiateur est Martin Seligman, chercheur et professeur en psychologie américain) - Blog Psy'hope, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.psyhope.fr/2019/02/quest-ce-que-la-theorie-de-l'impuissance.html>
10. Cognitive vulnerability to depression: A comparison of the weakest link, keystone and additive models - NIH, consulté le novembre 15, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4083570/>
11. Le style attributionnel chez les enfants de six ans et ses liens avec les symptômes psychopathologiques - Archipel UQAM, consulté le novembre 15, 2025, <https://archipel.uqam.ca/11667/1/D3437.pdf>
12. Learned helplessness - Wikipedia, consulté le novembre 15, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Learned\\_helplessness](https://en.wikipedia.org/wiki/Learned_helplessness)
13. La notion d'anomie. Généalogie d'un concept sociologique, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/QQLA/TC-QQLA-26470.pdf>
14. De l'anomie à la déviance - Réflexions sur le sens et la mesure du désordre social - Credoc, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.credoc.fr/download/pdf/Rech/C145.pdf>
15. étude du sens de l'agentivité dans l'apprentissage, au travers d'un dispositif de réalité virtuelle. | Theses.fr, consulté le novembre 15, 2025, <https://theses.fr/2021MON30027>
16. Agentivité - Wikipédia, consulté le novembre 15, 2025, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Agentivit%C3%A9>
17. L'agentivité : le lien ultime entre soft skills et IA | by Jeremy Lamri | Medium, consulté le novembre 15, 2025, <https://jeremy-lamri.medium.com/lagentivit%C3%A9-le-lien-ultime-entre-soft-skills-et-ia-da84bd8a1d9f>
18. Le développement du pouvoir agir, l'agentivité et le sentiment d ..., consulté le novembre 15, 2025, <https://journals.openedition.org/edso/5821>
19. La thérapie cognitivo-comportementale (TCC) | Cognitive-behavioural therapy (CBT) in French | Translations - Royal College of Psychiatrists, consulté le novembre 15, 2025, [https://www.rcpsych.ac.uk/mental-health/translations/french/la-th%C3%A9rapie-cognitivo-comportementale-\(TCC\)](https://www.rcpsych.ac.uk/mental-health/translations/french/la-th%C3%A9rapie-cognitivo-comportementale-(TCC))
20. Chapitre 4. La thérapie cognitivo-comportementale : principes, indications | Cairn.info, consulté le novembre 15, 2025,

[https://shs.cairn.info/traiter-les-psychotraumatismes--9782100810444-page-70?  
site\\_lang=fr](https://shs.cairn.info/traiter-les-psychotraumatismes--9782100810444-page-70?site_lang=fr)

21. comment le psy TCC soigne la dépression - Paris - e-psychiatrie, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://e-psychiatrie.fr/tcc-psy-paris/tcc-depression-paris-psy-soigner-guerir-traiter/>
22. Les therapies comportementales et cognitives (TCC) sont devenues une force dominante en psychothérapie dans une majorité du monde, incluant l'Amérique du Nord, le Royaume-Uni et une grande partie de l'Europe occidentale - Drexel University, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://drexel.edu/psychology/research/labs/formanherbert/publications/~/media/61E01F4AC5F94113AA755B1B7AE831E6.ashx>
23. Cognitive Attributions in Depression: Bridging the Gap between ..., consulté le novembre 15, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4956086/>
24. Attribution causale : comment nous expliquons ce qui nous arrive, consulté le novembre 15, 2025, <https://benjamingetenet.fr/attribution-causale-psychologie/>
25. La méthode Kaizen pour transformer sa vie à petits pas - Garance&Moi, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.garance-et-moi.com/blog/methode-kaizen>
26. Méthode Kaizen : la méthode des petits pas pour avancer dans la vie - Pepite sc, consulté le novembre 15, 2025, <https://pepite-sc.com/la-methode-kaizen/>
27. Le pouvoir des petits pas : la méthode Kaizen pour oser et agir ..., consulté le novembre 15, 2025,  
<https://renacast.fr/le-pouvoir-des-petits-pas-la-methode-kaizen-pour-osier-et-agir-grand/>
28. Kaizen : appliquer la méthode des petits pas pour réussir ses grands projets. - MayWay, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://mayway.io/kaizen-methode-des-petits-pas/>
29. La méthode des petits pas pour changer le quotidien - Apprendre à éduquer, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://apprendre-a-eduquer.fr/methode-petits-pas-changer-quotidien/>
30. Activation comportementale et dépression : une approche de traitement contextuelle – Santé mentale au Québec - Érudit, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2013-v38-n2-smq01302/1023995ar/>
31. Soutenir le pouvoir d'agir! Initiation à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs (DPA-PC) | HETS Fribourg, consulté le novembre 15, 2025,  
[https://www.hets-fr.ch/fr/formation-continue/formations-courtes/soutenir-pouvoir-agir\\_dpa-pc/](https://www.hets-fr.ch/fr/formation-continue/formations-courtes/soutenir-pouvoir-agir_dpa-pc/)
32. habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment – Nouvelles pratiques sociales - Érudit, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2003-v16-n2-nps840/009841ar/>
33. Développer le pouvoir d'agir des personnes et des ... - Érudit, consulté le novembre 15, 2025,  
<https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2009-v21-n2-nps3586/038969ar/>

34. Dimensions praxéologiques du pouvoir d'agir de l'enseignant débutant - Analyse d'un cas en danse à - INSPE Nantes, consulté le novembre 15, 2025,  
[https://inspe.univ-nantes.fr/medias/fichier/communication\\_arnaudbestieu\\_1433770778865.pdf?ID\\_FICHE=776873&INLINE=FALSE](https://inspe.univ-nantes.fr/medias/fichier/communication_arnaudbestieu_1433770778865.pdf?ID_FICHE=776873&INLINE=FALSE)
35. Une approche praxéologique de la connaissance dans le domaine de la formation. Éléments pour un cadre théorique - OpenEdition Journals, consulté le novembre 15, 2025, <https://journals.openedition.org/rfp/4253>
36. Pour une démarche praxéologique - Érudit, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/1994-v7-n2-nps1967/301279ar.pdf>
37. La praxéologie - Université de Sherbrooke, consulté le novembre 15, 2025, [https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/VOLUME\\_6\\_no\\_1/V6N1\\_ST-ARNAUD\\_MANDEVILLE\\_BELLE\\_MARE\\_p29-48.pdf](https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/VOLUME_6_no_1/V6N1_ST-ARNAUD_MANDEVILLE_BELLE_MARE_p29-48.pdf)
38. Chapitre 1. L'approche DPA-PC - Cairn, consulté le novembre 15, 2025, [https://shs.cairn.info/article/EHESP\\_JOUFF\\_2018\\_01\\_0017/pdf?lang=fr](https://shs.cairn.info/article/EHESP_JOUFF_2018_01_0017/pdf?lang=fr)
39. Développer le pouvoir d'agir des enfants - Cotesdarmor.fr, consulté le novembre 15, 2025, <https://cotesdarmor.fr/sites/default/files/2023-12/qu-est-ce-qu-aider.pdf>
40. Formation à l'approche centrée sur le - Développement du Pouvoir d ..., consulté le novembre 15, 2025, <https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2021/12/1Fiche-formati on-DPA-1.pdf>
41. du pouvoir d'agir - Une nouvelle approche de l'intervention sociale - Les Presses de l'EHESP, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.presses.ehesp.fr/wp-content/uploads/2016/03/9782810901517.pdf>
42. Empowerment : libérer le potentiel de vos collaborateurs - MerciApp, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.merci-app.com/article/empowerment>
43. L'empowerment en entreprise : comment renforcer l'engagement et la productivité - MentorShow, consulté le novembre 15, 2025, <https://mentorshow.com/blog/lempowerment-en-entreprise-comment-renforcer-lengagement-et-la-productivite>
44. Chapitre 8. Développer l'empowerment au niveau de l'organisation ..., consulté le novembre 15, 2025, <https://shs.cairn.info/l-empowerment--9782100741687-page-135>
45. L'empowerment : outils pour responsabiliser davantage vos ... - Asana, consulté le novembre 15, 2025, <https://asana.com/fr/resources/employee-empowerment>
46. Comment agir face au burn-out, bore-out et brown-out ?, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.solutions-cse.org/mag-cse/basiques/les-bases-du-cse/Burn-bore-brown-out>
47. La souffrance au travail chez les jeunes : burn-in, burn-out, bore-out, brown-out - IFEMDR, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.ifemdr.fr/la-souffrance-au-travail chez-les-jeunes-burn-in-burn-out-bore-out-brown-out/>
48. Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout - INRS, consulté le novembre 15, 2025,

<https://www.inrs.fr/dms/inrs/Presse/presse-2015/rapport-burnout/rapport-burnout.pdf>

49. Qu'est-ce que le bore out et comment s'en sortir, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.transitionspro-grandest.fr/quest-ce-que-le-bore-out-et-comment-s'en-sortir/>
50. Comprendre et prévenir le syndrome de l'épuisement au travail | info.gouv.fr, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.info.gouv.fr/actualite/comprendre-et-prevenir-le-syndrome-de-lepuisement-au-travail>
51. Éco-anxiété | Portail de l'UNICEF, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.unicef.org/parenting/fr/sante-mentale/eco-anxiete>
52. Solastalgie et éco-anxiété : définitions et explications - Oxfam France, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.oxfamfrance.org/climat-et-energie/solastalgie-ecoanxiete-angoisse-climat/>
53. Comprendre l'écoanxiété et y faire face - Commission de la santé mentale du Canada, consulté le novembre 15, 2025, <https://commissionsantementale.ca/fiches-conseil/prevention-du-suicide/comprendre-lecoanxiete-et-y-faire-face/>
54. Regards croisés sur le phénomène « d'écoanxiété » : perspectives ..., consulté le novembre 15, 2025, <https://journals.openedition.org/ere/8159?lang=en>
55. L'éducation au développement durable comme antidote à l'éco-anxiété : au-delà des faits, des actions | Partenariat mondial pour l'éducation, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.globalpartnership.org/fr/blog/leducation-au-developpement-durable-comme-antidote-leco-anxiete-au-dela-des-faits-des-actions>
56. Les citoyens se désintéressent-ils de la politique ? par Rémi Lefebvre | vie-publique.fr, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/293319-les-citoyens-se-desinteressent-ils-de-la-politique-par-remi-lefebvre>
57. Abstention : défaillance citoyenne ou expression démocratique ? | Conseil constitutionnel, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.conseil-constitutionnel.fr/nouveaux-cahiers-du-conseil-constitutionnel/abstention-defaillance-citoyenne-ou-expression-democratique>
58. Abstention : la politique n'explique pas tout | CNRS Le journal, consulté le novembre 15, 2025, <https://lejournal.cnrs.fr/articles/abstention-la-politique-nexplique-pas-tout>
59. Quand les mots de l'abstention parlent des maux de la démocratie - OpenEdition Journals, consulté le novembre 15, 2025, <https://journals.openedition.org/mots/890?lang=en>