

# 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 contraint 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 Structurale 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 Structurale

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-entretenu.

## 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.

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

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 enchâsse 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 stresser perçu comme global, incertain et « incontrôlable ».<sup>54</sup> Cette angoisse peut conduire à « l'écoparalyse », 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 54 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 17 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 débiter 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-dimpuissance-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-limpuissance.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 thérapies 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://benjaminetenet.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://pepите-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-oser-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://apprendreaeducer.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-formation-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 burn out et comment s'en sortir, consulté le novembre 15, 2025, <https://www.transitionspro-grandest.fr/quest-ce-que-le-burn-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://lejournel.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>