

Faire équipe dans la relation d'aide ou comment être solidaires entre acteurs différents mais concernés

« A l'image de la navigation, l'accompagnement s'appuie sur les forces des deux protagonistes s'inscrivant dans un travail d'équipe. » (Monique Digeon, 2017).

Peut-on parler de solidarité dans la relation d'aide individuelle? Le terme est-il adapté ? Dans l'action collective, la solidarité apparaît au travers de l'entraide mutuelle, mais dans l'intervention individuelle d'un professionnel auprès d'une personne ? Quelle est la place de celle-ci dans cette relation ? Quelle est celle de l'intervenant ? De quelle type de relation s'agit-il ?

Nous faisons l'hypothèse que la relation d'aide individuelle peut être appréhendée en tant que forme de solidarité entre deux personnes qui s'accompagnent mutuellement et partagent un intérêt commun.

Celles-ci se soutiennent l'une et l'autre, tout en étant distinctes, elles se trouvent en proximité et non en distance.

Ainsi, le travail social apparaît comme un « investissement dans une affaire commune¹ » et revêt une forme de solidarité tournée vers une convergence d'intérêts.

Nous présentons ici une vision de l'accompagnement qui promeut la négociation et le partage de l'action, où chacune des parties prenantes de la relation d'aide est reconnue comme détenant une expertise nécessaire à son accomplissement. Dans un article récent sur l'*empowerment*, M. Parazelli reprend les réflexions de certains auteurs qui vont dans le sens de notre propos : « Il s'agit de susciter chez eux le désir de s'engager dans un projet en risquant quelque chose (Ninacs, 2008) dans le cadre d'une relation d'intervention qui se veut égalitaire (Lemay, 2007) i.e. fondée sur le partage du pouvoir par l'intégration de ceux-ci au processus d'intervention, par la co-détermination de la cible de changement, des moyens employés ainsi que l'évaluation des résultats »².

Dans cette visée, l'accompagnement peut être envisagé comme une démarche s'appuyant sur la négociation des expertises entre un intervenant et une personne pour lui permettre de développer des stratégies considérées par elle comme possiblement efficaces dans sa situation.

Dans un premier temps, nous verrons que cette démarche stratégique basée sur la négociation traduit les orientations actuelles du travail social.

Dans un deuxième temps, nous illustrerons notre propos par deux expériences d'accompagnement.

Les orientations du travail social

En 2007, le HCTS insiste sur « l'alliance nécessaire³ entre le travailleur social et la personne accompagnée : « Nous définissons cette alliance comme un nécessaire accord entre les personnes, professionnels et usagers [...]. Ceci en évitant complicité, connivence, fusion... tout autant que domination, soumission, dépendance. La cohérence ne reste possible que si

¹ Soulet Marc-Henry (2012), p190.

² Parazelli M., Bourbonnais M., "L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites", Sciences et actions sociales [en ligne], N°6 | année 2017, mis en ligne le date 31 janvier 2017, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/34-n-6/dossiers-n-6/87-l-empowerment-en-travail-social-perspectives-enseignements-et-limites>, p12.

³ Conseil Supérieur du Travail Social (2007), *L'utilisateur au centre du travail social*, p.24.

chacun joue son rôle dans un rapport d'échanges où les identités de l'un et de l'autre peuvent se reconnaître et constituer une complémentarité utile⁴. »

Face à la détresse croissante des publics et à l'inadaptation des outils classiques d'accompagnement, ce concept d'alliance est probablement devenu pertinent. Il s'agit de s'allier avec les personnes contre les injustices, en leur donnant puissance sur leur existence, prise sur leur environnement, « Instaurer des pratiques d'alliance avec les populations pauvres, c'est vouloir qu'elles deviennent partenaires de l'action sociale ».

L'alliance n'est pas neutre, c'est un terme fort. Elle brise la supposée ou souhaitée neutralité de l'aidant, qui, aux côtés de la personne peut agir contre les injustices. Selon Bouquet⁵, « l'alliance est un processus interactionnel qui permet le partage et l'échange, modifie le rapport dominant-dominé et par lequel le professionnel et la personne en difficulté expriment cognitivement⁶ leurs accords ou désaccords ».

Au delà même de devenir des alliés, le HCTS invite les travailleurs sociaux à « refonder » leur rapport aux personnes accompagnées⁷. Il ne s'agit plus seulement d'écouter les personnes mais d'entrer en « résonance » avec elles, faire écho à leur désirs, souhaits, aspirations. Porter leur parole, lui donner de l'ampleur ce qui véhicule l'idée implicite qu'elles ne sont pas entendues.

Le HCTS précise que « c'est la condition nécessaire pour transformer les modes d'action de l'intervention sociale aujourd'hui. ». « Il ne s'agit pas seulement d'écouter les personnes mais d'entrer en résonance avec elles afin de leur permettre d'inventer leurs propres solutions pour s'en sortir ». Faisant référence à la métaphore de l'écho : développer un travail social en résonance doit prendre place parmi les différentes modalités d'intervention sociale comme « une forme d'intervention qui donne ampleur force et vigueur aux initiatives des usagers, qui soutient en apportant ses moyens et ses ressources ». Cette perspective a de facto des effets sur la place de la personne accompagnée.

« C'est un engagement à soutenir les désirs des personnes, à s'adapter à des demandes inattendues, difficiles ou complexes, à entrer en créativité ».

Contribuer à créer les conditions pour qu'elles puissent être entendues et agir sur leur environnement plus qu'« être avec » c'est clairement « être de leur côté » (Sylvie Quéval, 2010).

Si dans l'intervention collective, la démarche de négociation et l'approche stratégique sont relativement évidentes (en tout cas vis-à-vis des partenaires), elles n'apparaissent pas comme telles dans l'intervention individuelle.

La compréhension de chacun des deux termes nous livre un éclairage intéressant et nous allons approfondir cet aspect au regard des orientations du travail social.

Du côté de la négociation

Dans la relation d'aide, il n'y a pas forcément accord entre l'aidant et l'aidé sur la définition du problème et des solutions, ce qui paraît prioritaire pour l'un ne l'est pas toujours pour l'autre, ce qui est souhaitable par l'un n'est pas toujours viable et possible pour l'autre. Les intérêts sont différents.

⁴ Ibidem.

⁵ Bouquet Brigitte, *L'intervention sociale d'intérêt collectif au service de qui ?, ISIC et marges de création*, Editions Champ social, 2013, pp.124

⁶ Cognitif = ce qui se rapporte à la faculté de connaître.

⁷ ASH n°2898 du 20/02/15, « Rapport du CSTS. Un nouveau paradigme, le travail social » en résonance », p26, 27, 28, 29.

La négociation est l'art de s'entendre entre parties, de ne pas être dans le conflit. On voit donc tout l'intérêt de s'appuyer sur elle dans l'intervention sociale.

La négociation est un effort envers soi-même en tant qu'aidant, pour se mettre en retrait, lâcher prise dans le but d'entendre le point de vue de l'autre et à en tenir compte. Elle permet d'intégrer les enjeux de l'autre, d'entrer dans sa logique.

Elle représente un ensemble de démarches et de discussions qui sont menées en vue de parvenir à un accord ou de conclure une affaire entre au moins deux parties.

La négociation apparaît comme une affaire délicate. Elle est active et demande un effort.

Cette définition nous conduit à une deuxième remarque : dans une négociation, discuter est nécessaire mais pas suffisant. Même si « négociier », c'est d'une certaine façon discuter, pour autant négociier ne se résume pas à un échange.

On peut discuter dans le sens de converser sans but défini. Négocier, c'est discuter pour obtenir un résultat.

Un élément important à souligner est que la négociation amène les acteurs en présence à tirer un bénéfice de l'échange. De plus, chacun joue un rôle dans la décision prise d'où son statut d'acteur effectif. Elle implique une influence réciproque des acteurs.

En tant que telle, elle nécessite la mise en place de stratégies. De même que l'on « négocie un virage » dans le sens de prendre la courbe de la meilleure façon, négociier amène à se donner le maximum de chances de réussite dans une situation difficile.

La stratégie

La stratégie sera vue comme un choix dans les moyens utilisés au service de la résolution d'un problème.

Etre stratège c'est regarder, examiner ce que l'on peut faire et les conséquences des actes posés.

C'est anticiper, se préparer à l'avance à des options, des éventualités. Le stratège va imaginer des hypothèses, construire des scénarios, en savoir plus sur les acteurs concernés, envisager leurs liens, leurs rapports, leurs enjeux.

Cette analyse préliminaire qui s'appuie sur un processus de réflexion va déboucher sur une action concrète et viable pour la personne concernée. Il va s'agir de créer des alliances et de ne pas rester seul avec le problème.

Pour produire du changement, l'intervenant va intégrer le point de vue de l'autre, sa logique.

Développer des stratégies avec les personnes amène à se questionner sur des façons de faire qui vont aller dans le sens de ce qui est important pour elles.

La stratégie relève d'un certain art de s'y prendre où intervenants et personnes accompagnées vont faire équipe dans le but de résoudre un problème, dépasser un obstacle ou améliorer une situation. "Nous lui préférons donc les stratégies permettant d'agir, de travailler, de transformer et reposant moins sur le combat frontal que sur l'interprétation et l'analyse, moins sur la guerre de position statique que sur le déplacement, le mouvement. Et ce pour des raisons *pragmatiques*, car ces méthodes sont plus efficaces."⁸

C'est ce que nous allons voir dans les deux expériences présentées.

⁸ Gravière Lilian, « Résister, transgresser, expérimenter » Recherches éthiques à l'usage des formateurs en travail social, VST - Vie sociale et traitements, 2012/2 n° 114, p. 94-98.

En régate on navigue en équipe⁹

Cette expérience est relatée par Monique, une Chargés d'insertion qui travaille dans un conseil Départemental. Sa mission consiste à accompagner des personnes rencontrant des difficultés d'insertion socio-professionnelle et qui souhaitent avoir un conseil et/ou un accompagnement pour trouver ou retrouver un emploi.

Deux co-équipières qui coopèrent :

La personne accompagnée (Léa) est le skipper et Monique est l'équipière. Elle lui laisse la barre, c'est elle qui décide de la destination. Le rôle de l'équipier est essentiel (il règle les voiles pour tenir le bon cap) et joue un rôle dans les manœuvres.

« Le vent de face produit un frein puissant » précise Monique. « Pour sortir de ce blocage, il faut se décaler de l'obstacle. Cela passe d'abord par l'analyse de l'environnement c'est à dire de la nature du vent dans ses différentes composantes (direction, force, rafales), mais aussi des acteurs en jeu (le barreur, l'équipier, les autres concurrents et leurs enjeux). Suite à cet examen une action concrète est engagée. En régate, on parle de louvoyer. »

« Il s'agit bien à la fois de se décaler de ce qui bloque de façon à avancer par petites touches et à la fois, à chaque avancée, de réévaluer le contexte et les enjeux et manœuvrer à nouveau en direction de l'objectif. »

Par exemple : Léa décide d'aller chez le coiffeur mais en deux fois (coloration puis coupe), Monique parle de louvoyage pour sortir de la position de front : « vent debout ».

Une stratégie est mise en place :

« (...) j'y suis allée, je suis arrivée la première ! (...) Quand je suis allée payer, j'ai de suite pris le rendez-vous suivant (...) ».

Léa conclut : « Je trouve que c'est de moins en moins dur pour y aller. »

Il n'y a pas eu de « prescription » par un tiers, d'actions à mettre en œuvre, c'est bien Léa qui a choisi librement ce qu'elle voulait faire et de quelle manière. Monique se sent facilitateur.

La prise de conscience de son fonctionnement et la réussite de ses manœuvres pour se rendre à un rdv chez le coiffeur l'encouragent à tenter d'autres initiatives (les sorties à la plage).

Ensuite, elle va accepter un défi énorme pour elle : intervenir lors d'un atelier d'échange avec des petits groupes d'une dizaine de congressistes intéressés par leur expérimentation lors d'un congrès. Cela signifie qu'il faut être en face d'inconnus et qu'il faut expliquer et répondre aux questions.

Monique précise : « Avant tout, nous redéfinissons le cadre de nos postures. Nous sommes collaboratrices et nous souhaitons réussir dans cette alliance ».

De fait, co-construire avec l'accompagné facilite le travail du professionnel et de l'accompagné car chacun apporte sa motivation, ses compétences, ses forces et l'énergie qui va avec, pour avancer.

Léa souligne :

« Il va me falloir manœuvrer, être stratégique pour atteindre mon but, il y a ces obstacles que je vais devoir dépasser pour y arriver. Je reste confiante. Ca m'a beaucoup éclairée, j'y vois plus clair. »

Elle conclut : « Plus on le fait, moins c'est dur » et « un défi réussi en appelle d'autres ».

⁹ Digeon Monique (2017), En régate, on navigue en équipe ! Editions: Union des Villes et Communes de Wallonie, Belgique.

Quand le « clic » crée le déclic¹⁰

Dans cette expérience co-écrite par Séverine et Arnaud, nous mettons en évidence l'intérêt d'un accompagnement qui s'appuie sur une approche stratégique basée sur la négociation.

Arnaud, 38 ans (isolé, père de 4 enfants en garde alternée, « placé en institution et confié au Conseil Général à 12 ans, est issu de la rue et depuis une dizaine d'année épaulé par les services sociaux ».)

Il vit dans une commune rurale et isolée, située à 50 km du domicile maternel des enfants et des écoles.

Il a une Allocation Adultes Handicapés (AAH), suite à un Accident Vasculaire Cérébral (AVC) dont il a été victime en 2013. Il est sans emploi depuis environ 5 ans.

Il est perçu par les travailleurs sociaux comme un « habitué » des services sociaux, revendicatif ; « M. ne peut se remettre en question, il nous responsabilise de sa situation, qui se dégrade ».

« Il a alerté à plusieurs reprises les institutions et les journaux locaux pour dénoncer sa situation. Il demande de manière récurrente et en urgence des aides financières et alimentaires.

Plusieurs accompagnements ont été tentés, toujours mis en échec par monsieur qui n'adhère pas aux propositions des travailleurs sociaux. Ses multiples demandes provoquent une usure et une forme de lassitude chez les professionnels. Il dit qu'il n'a pas confiance en eux. »

« Je crois en toi mais je ne te fais pas confiance » :

Séverine va lui dire qu'elle ne lui fait pas non plus confiance, mais que par contre elle croit en lui et en ses capacités, elle lui dit avoir besoin de lui pour l'aider à se sortir de là.

Elle considère que la relation de confiance implique une dimension personnelle « je te fais confiance mais si tu échoues, tu trahis ma confiance, tu me déçois. Par contre si je crois en toi, j'ai besoin de toi pour réussir et si tu échoues, ce n'est pas une fin en soi, tu peux recommencer ».

Séverine s'est centrée sur la compréhension de ce qui pose problème à Arnaud :

« L'AVC a marqué une rupture dans son parcours de vie, Arnaud a le sentiment de subir sa situation au quotidien, qu'il ne supporte plus. Il craint la perte de la garde de ses enfants au regard de ses problèmes budgétaires mais il ne reconnaît personne de suffisamment compétent pour l'aider : « je suis un cas trop lourd ».

Séverine l'aide à formuler l'obstacle qui l'empêche d'avancer : « comment continuer à accueillir en garde alternée mes enfants et être légitime auprès d'eux et du Juge aux Affaires Familiales sans moyens pour les assumer financièrement, ni personne pour m'aider ? »

Chacune des rencontres démarre par ce qui pose problème « ici et maintenant ». Arnaud ne se sent plus coincé dans sa problématique et Séverine n'est plus seule à chercher des solutions pour le sortir de là.

¹⁰ Durin-Haller Séverine, Arnaud (2017) Quand le « clic » crée le déclic, in Portal B, Desomer V, Dutrieux B (2017). *Changer le monde au quotidien L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*. Editions UVCW – Fédération des CPAS – Namur (Belgique).

Arnaud dit : « J'attendais systématiquement que les intervenants se mettent en mouvement sans jamais me saisir des propositions, je pensais légitime que l'on fasse à ma place, comme j'avais pu le faire auparavant pour d'autres ».

Et Séverine :

« Nous avons longuement échangé sur la philosophie de l'accompagnement et le rôle du travailleur social : amener la personne à mesurer ses propres compétences, à développer ses capacités, à trouver ses propres solutions qui lui conviennent et à être son propre expert. »

Avec le soutien de Séverine, Arnaud élabore une stratégie :

Il réalise qu'il aura « plus de poids aux yeux de madame le maire » en étant soutenu par les travailleurs sociaux. Il affirme : « mettre toutes mes chances de mon côté, vous êtes mes jokers, je me sens complètement légitime de lui exposer ma situation. Ce rendez-vous m'a permis d'exprimer l'urgence de mon relogement et la sensibiliser à ma cause. Elle m'a donné des adresses de logements potentiellement disponibles et encouragé à déposer une candidature sur un futur projet de logements sociaux en cours de construction sur sa commune. ».

« Maintenant je ne subis plus la pression mais je cherche à la contrôler. Cela diminue les risques de rechutes sur le plan médical, c'est bon pour moi, ça fait grandir. J'apprends à me gérer au quotidien ou sur une situation inattendue. Je prends les difficultés différemment, j'explose moins quand elles se présentent, je cherche les solutions de façon moins radicale, en négociant avec les autres mais surtout avec moi-même. Le but en haut du chemin est le même, mais je peux passer maintenant par plusieurs trajets pour l'atteindre. Avant je pensais qu'il n'y en avait qu'un. Je me suis réconcilié avec moi-même. »

Conclusion

Il nous semble que la notion de solidarité est appropriée à la relation d'aide individuelle telle que nous l'avons décrite.

Cette façon d'envisager l'accompagnement nous oblige en tant qu'intervenant à une vigilance particulière afin de négocier en permanence avec la personne concernée toutes les étapes du processus de résolution de problème ou de démarche de changement.

Nous entendons cet « art du possible » comme l'exercice d'un talent particulier et délicat de l'aidant qui permet à la personne accompagnée de franchir l'obstacle par elle-même et d'en retirer le mérite. Dans ce sens, il contribue au processus d'autonomisation de la personne qui va exercer un contrôle plus grand sur ce qui est important pour elle.

Etre solidaire amène à coopérer par la négociation et la stratégie.

Négociation et stratégie apparaissent comme deux appuis incontournables de la relation d'aide, de la résolution de problème mais aussi de l'accompagnement au changement.

Avec la négociation, l'intervenant change de posture. Il va s'agir pour lui de « soutenir », « faciliter », « contribuer », plutôt que de « donner » et « d'informer » (Le Bossé, 2011).

Il devient expert en négociation et en « interactionnisme stratégique » au service des personnes accompagnées.

Intervenir serait alors agir avec « l'influence directe qu'exerce l'intérêt d'une personne sur les actions d'une autre, du simple fait que l'intérêt de la première constitue la motivation de l'acte de la seconde »¹¹.

Altruisme et empathie nourrissent des formes de solidarité qui rapprochent des acteurs concernés mais différents. Elles permettent d'accorder de la valeur à l'autre et de se sentir concerné par sa situation, d'entrer en alliance et en résonance avec lui.

Bibliographie

Conseil Supérieur du Travail Social (2007), L'utilisateur au centre du travail social.

Conseil Supérieur du Travail Social (2015), "Refonder le rapport aux personnes. « Merci de ne plus nous appeler usagers ».

De Robertis C. (2008), L'ISIC de la personne au territoire, EHESP.

Digeon Monique (2017), En régate, on navigue en équipe ! in Portal B, Desomer V, Dutrieux B (2017). *Changer le monde au quotidien L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*. Editions UVCW – Fédération des CPAS – Namur (Belgique).

Durin-Haller Séverine, Arnaud (2017) Quand le « clic » crée le déclic, in Portal B, Desomer V, Dutrieux B (2017). *Changer le monde au quotidien L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*. Editions UVCW – Fédération des CPAS – Namur (Belgique).

Goguelin Pierre L. G. (2005) « Le concept de négociation », *Négociations* (no 3), p. 149-170. De Boeck Supérieur.

Portal B, (2016). De l'empowerment anglo-saxon au développement du pouvoir d'agir européen, *Le Sociographe*, n°55, *La crise en Europe*.

Portal B, *Négociation et stratégie dans la relation d'aide : la personne partie prenante du changement*, **Vie Sociale**, n° 19 **Les nouveaux visages de la participation**

Zask Joëlle (2015), Introduction à John Dewey, La Découverte.

¹¹ Ricard Matthieu citant le Philosophe, Tomas Nagel dans *Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance*, Nil, 2013.