



Développement du **pouvoir** d'**agir**

Une nouvelle approche
de l'intervention sociale



Sous la direction de
Claire Jouffray

▣ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ▣

 PRESSES
DE L'EHESP

ainsi que sur le développement de nouveaux outils d'animation. Il faut aller plus loin et se questionner sur la valeur accordée aux points de vue, avis et propositions des usagers. Le positionnement adopté le plus souvent par les élus, professionnels et experts, est sans doute la pierre d'achoppement de ces démarches : le passage de la consultation à la coproduction nécessite que l'on ait bien davantage confiance dans la capacité des gens à définir les problèmes qu'ils rencontrent et à créer ensemble des solutions pour le bien commun, pour progressivement, par l'expérience, effacer les traces du soupçon d'incapacité citoyenne qui subsistent dans les représentations. Donzelot parle de confiance « à trois niveaux²⁷ » : il s'agit de faire confiance aux usagers, qu'on estimera *a priori* capables de prendre en charge les problèmes auxquels ils sont confrontés, de créer les conditions pour que les personnes puissent se faire confiance au fur et à mesure de l'engagement dans un processus d'élaboration collective, ce qui permettra à chacun de reprendre confiance en lui-même.

chapitre 6

La place donnée à la demande dans l'intervention sociale

Claire Jouffray

Introduction

La demande de l'usager a toujours eu une place importante dans l'intervention sociale. Elle est souvent considérée comme le point de départ d'un possible travail. Cette demande s'est trouvée complexifiée par l'augmentation des publics qui ne sont pas « en demande », par les institutions qui fonctionnent avec des « offres de service », à charge pour les travailleurs sociaux d'aller au contact des publics dans une démarche proactive¹, par les commandes en provenance des institutions (dans le cadre d'une protection judiciaire, par exemple).

Quelle que soit la configuration, la demande reste centrale pour l'intervenant social : si elle n'est pas là, son travail va être de la faire exprimer, mais c'est elle qui va lui permettre d'initier un travail avec la personne accompagnée. De même entend-on les travailleurs sociaux parler de « demandes initiales » (celles que les usagers savent qu'il convient de mettre en avant pour être reçu par un intervenant social) dont certaines cacheraient des demandes non explicites que les intervenants sociaux auraient à faire émerger. Cette place très importante de la demande est probablement à mettre en lien avec l'importance des approches à dominante psychologique qui posent qu'on ne pourrait travailler avec une personne qu'à partir du moment où elle a une demande. Pourtant, il s'avère que ce point de départ

est sous-estimé dans le référentiel de compétences des nouveaux diplômés d'État (DE) du travail social², comme s'il s'agissait d'un point aveugle.

Nous souhaitons montrer en quoi, à force de se centrer sur la demande, sur la nécessité de faire émerger cette demande, sur le fait de ne pas intervenir s'il n'y a pas de demande, les travailleurs sociaux peuvent en oublier de travailler, en amont, à la construction avec les premiers concernés de ce qui fait problème à leurs propres yeux. Nous proposons dans un premier temps de distinguer un certain nombre de notions proches : le besoin, la demande et le problème. Puis nous proposerons des pistes en lien avec une autre posture professionnelle.

6.1. Besoin, demande, problème

6.1.1. Le besoin

Le besoin n'est pas forcément explicite. Il s'agit d'une « exigence née d'un sentiment de manque, de privation de quelque chose qui est nécessaire à la vie organique ou d'un sentiment de privation qui porte à désirer ce dont on croit manquer » (Larousse). Pour Le Bossé³, le besoin est souvent défini unilatéralement, au nom d'une expertise, a un caractère impératif et concerne souvent le niveau macrosocial. Dans le langage commun, on satisfait souvent un besoin par une offre de service (déjà pensée dans le cadre des dispositifs), ce que confirme Hatzfeld :

« Mais le besoin social n'est pas forcément lié à une demande exprimée par les usagers. Toute la difficulté réside dans l'appréciation de la pertinence des réponses aux besoins. Or, nous avons trop souvent tendance à définir les besoins sociaux à partir des dispositifs existants⁴. »

Dans ce cadre, l'usager est récepteur passif, un bénéficiaire.

6.1.2. La demande

La demande concerne le fait de « faire savoir à quelqu'un que l'on désire obtenir quelque chose » (Larousse). La personne accompagnée peut demander un appui pour une démarche ou solliciter une aide financière, mais, on le voit

2. Il n'apparaît que dans deux référentiels d'activités : pour les assistants de service social (« Recueillir des éléments de connaissance permettant la compréhension de sa demande ») et pour les conseillers en économie sociale et familiale (« Repérer les besoins, attentes, demandes »).

3. Le Bossé Yann (dir.), *Psychosociologie des sciences de l'orientation. Un point de vue interactionniste et stratégique*, Québec, ARDIS, 2011, p. 152.

4. Hatzfeld Hélène, Spiegelstein Jackie, *Méthodologie de l'observation sociale : comprendre*,

bien à travers ces exemples, la demande oriente le travail vers ce qui est demandé, vers une réponse à cette demande. L'objet de l'interaction peut donc très vite (et parfois exclusivement) se déplacer vers la réponse à apporter et faire l'impasse d'une compréhension de ce qui pose un problème concret à cette personne et qui entraîne qu'elle fait une demande.

C'est ce qu'on perçoit clairement quand on intervient dans la formation initiale des travailleurs sociaux : leur préoccupation essentielle dans les stages est de savoir s'ils vont être capables d'apporter les bonnes réponses aux publics rencontrés. Cela tient à leur angoisse de se prouver qu'ils sont de « bons » stagiaires, mais aussi aux modèles que constituent pour eux leurs référents de stage.

De fait, de nombreux travailleurs sociaux se sont positionnés comme apporteurs de réponse et certains usagers, bien adaptés aux pratiques actuelles, se positionnent eux-mêmes uniquement dans l'attente de réponses de la part des travailleurs sociaux. Une demande d'aide financière, par exemple, ne dit rien du problème concret que rencontre la personne : l'aide financière est juste une des réponses possibles (et l'on sait très bien que, parfois, des entretiens qui ont débuté avec une demande d'aide financière peuvent se terminer par tout autre chose). Cette place importante donnée à la demande constitue même le point d'appui des travailleurs sociaux que Gaspar qualifie de « cliniques » :

« Ils considèrent la demande [souvent matérielle] des usagers comme un prétexte, un tremplin, un symptôme pour aller plus loin : pour travailler sur ce qui est latent, caché, inconnu, parfois même des usagers eux-mêmes⁵. »

En fait, il s'avère que la demande peut être entendue à plusieurs niveaux : elle peut concerner, comme nous venons de le voir, quelque chose de précis (souvent matériel), mais également être beaucoup plus immatérielle ; c'est par exemple le cas d'une personne qui demande de l'aide. Les travailleurs sociaux ont donc à être vigilants quant au fait de ne pas se focaliser sur les seuls aspects matériels.

Par ailleurs, comme le fait de placer la demande des usagers en principe de base entraîne une focalisation sur la réponse à apporter, va en découler la recherche d'adhésion de l'usager à cette réponse :

« Ce que l'on cherche avant tout, c'est l'adhésion de l'usager à un projet, son engagement au travers d'un contrat, sa motivation à participer au changement qui est envisagé avec lui⁶. »

5. Gaspar Jean-François, *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2012, p. 28.

6. Trémentin Jacques, « La demande en travail social », *Lien social*, n° 875, 6 mars 2008.

Qu'est-ce que rechercher l'adhésion des usagers⁷? Il leur est demandé d'adhérer à quoi au juste? Au projet que les travailleurs sociaux ont pour eux? La question qui en découle ne doit pas être « comment faire adhérer une personne? », mais « sur quoi je cherche son adhésion? À une relation d'aide ou à mon projet pour elle? ». On le voit, cette centration sur la demande soulève un certain nombre de questions.

Le Bossé voit un aspect positif dans la notion de demande :

« Les requêtes des personnes concernées constituent une position de négociation. La demande n'a qu'un statut de proposition. L'auteur de la demande se trouve systématiquement placé en situation de négociateur actif, plutôt que de récepteur passif d'une offre de services fondés sur des besoins⁸. »

Il reste que, de notre point de vue, la demande présente l'inconvénient de focaliser l'attention du travailleur social du côté d'une recherche de solutions possibles, avant même d'avoir clairement défini avec la personne quel est le problème concret qu'elle rencontre.

6.1.3. Le problème

Le mot « problème » quant à lui peut être compris de différentes façons. Il peut s'agir d'une « difficulté mettant dans une situation pénible, contraignante, contraignante » (*Larousse*) ou d'une question difficile à résoudre qu'il convient de mettre en problème (au sens scientifique du terme) pour qu'une solution puisse être élaborée. La première acception est souvent connotée négativement : elle ne met en avant que ce qui ne va pas. La seconde est celle qui nous paraît la plus intéressante et bien en lien avec l'approche centrée sur le DPA : pour résoudre le problème, il va s'agir de construire ensemble une définition de l'obstacle concret qui empêche les personnes d'avancer, de mettre ceci en « équation » avec des éléments contextuels (les autres acteurs et leurs enjeux) et, à partir d'une négociation et d'une construction avec les personnes concernées, d'inventer (ou définir) les étapes à suivre et de les mettre en œuvre.

Il convient à ce stade de distinguer deux notions : la difficulté et le problème. Selon Le Bossé, une difficulté n'est pas un problème : c'est une réalité avec laquelle je dois apprendre à composer (mon conjoint a eu un accident de voiture, c'est une difficulté, ce n'est pas un problème). Pour autant, cette difficulté peut être à la source de plusieurs problèmes, mais il faut alors les repérer et les nommer. Pour le dire de façon plus synthétique : une difficulté ne peut être évitée ; face à un problème, quelque chose est possible.

7. Voir à ce sujet le chapitre 7, « Interrogation des pratiques quant à la recherche de l'adhésion des personnes ».

8. Le Bossé Yann (dir.), *op. cit.*, p. 154.

Pour résumer notre propos, il peut être intéressant d'examiner les trois notions que nous venons d'explorer en les schématisant du côté du vocabulaire employé (tableau 1).

Tableau 1. Comparatif de vocabulaire

Verbe	Objet	Action	Contenu
Pour satisfaire	un besoin	on offre	un service
Pour faire suite à	une demande	on donne	une réponse
Pour résoudre	un problème	on élabore	des solutions

Le tableau 1 met bien en évidence le fait que, tant pour ce qui concerne le besoin que la demande, l'action est unilatérale et consiste à offrir ou à donner (un service ou une réponse), bref quelque chose qui existe déjà. Alors qu'avec le terme « problème », on est sur quelque chose de plus complexe qui va nécessiter de la construction avant de déboucher sur une solution qui soit possible et viable pour la (les) première(s) personne(s) concernée(s).

6.2. Des pistes en lien avec une autre posture professionnelle

Résoudre un problème diffère donc fondamentalement du fait de répondre à une demande ou de satisfaire un besoin qui place en effet l'action du travailleur social du côté de la recherche de réponses.

6.2.1. Voir autrement le mot « problème »

Pour contrebalancer l'aspect négatif du mot « problème » qui centrerait l'attention sur ce qui ne va pas, rien n'empêche le travailleur social d'aborder les choses à partir du positif (ou, pour prendre une image : ne pas se centrer sur le verre à moitié vide, mais partir du verre à moitié plein). Cela peut se traduire, par exemple, par une centration sur ce qui est le plus important ici et maintenant pour la personne accompagnée (et toujours à partir de son propre point de vue), ce à quoi elle tient, ce qu'elle aimerait changer aujourd'hui pour que ça aille un peu mieux pour elle. Partir de cette exploration du positif contribue au repérage de l'obstacle concret qui empêche d'agir et facilite l'élaboration de la mise en problème.

6.2.2. Interroger les évidences

De nombreux travailleurs sociaux mettent toute leur énergie dans la recherche de solutions. Plutôt que de poser la question « Quelle est votre demande? Ou quel est votre besoin? », il s'agit de questionner autrement.

Et, pour ce faire, de ne pas hésiter à interroger des mots qui semblent être des évidences. Parfois, les mots qu'on utilise dans une interaction sont les mêmes, mais la signification que leur donne chacun des protagonistes n'est pas la même.

À titre d'exemple, dans une situation de blocage travaillée lors d'une initiation à l'approche centrée sur le DPA et dans le cadre d'un atelier, la professionnelle parlait d'un usager très angoissé, qui n'arrêtait pas de la solliciter, dont la crainte était de « finir à la rue » et qui lui disait : « Je n'en peux plus ». Il s'est avéré que, prenant comme argent comptant cette expression, la professionnelle passait son temps à lui proposer une multitude de démarches pour essayer de le « sortir de là ». Elle avait pris ce « Je n'en peux plus » comme « Ma situation m'est insupportable. Sortez-moi de là ». Mais cette expression employée par l'assuré pouvait dire une multitude de choses : de quoi exactement il ne « peut plus » ? De la baisse de ses ressources ? Du conflit avec son employeur ? De ses soucis familiaux ? Du stress engendré par sa situation ? Chacune de ces questions ouvre sur un champ différent. Sur quoi est-il prioritaire à ses yeux de travailler pour que ça aille un peu mieux pour lui ?

On le voit, prendre les mots comme des évidences peut orienter l'intervenant dans une direction non adaptée à la personne accompagnée. Il s'avère que, parfois, pour trouver une réponse, le professionnel peut faire l'erreur de donner à l'autre ce que lui-même aimerait bien recevoir dans pareille situation⁹. Pour le précédent exemple : ne pas rester inactif et s'activer sur tous les fronts¹⁰. On dit souvent, quand on travaille à partir de l'approche centrée sur le DPA, qu'il est important d'agir plutôt que de s'activer. Cela implique de sortir d'une logique de recherche d'efficacité à tout prix en s'ajustant au plus près de la personne accompagnée.

6.2.3. Co-construire très concrètement le problème

Il s'avère que, très souvent, le problème énoncé par la personne n'est pas le problème vécu par elle. À titre d'exemple, avec une personne qui formulait ainsi ce qui la soucie : « Mon mari m'a quittée », l'intervenant pourrait partir sur la piste d'une douleur morale, ce qui *a priori* paraît évident et entraîne de la compassion. Il pourrait aussi penser aux conséquences en termes de baisse de revenus ou d'isolement social et orienter l'entretien vers la recherche de solution dans ces domaines. Mais cette réalité de la séparation peut poser un tout autre problème à la personne. Par exemple, et de façon très concrète : « Mon problème, c'est qu'il est parti avec la voiture. » Il s'agit donc de ne pas partager implicitement la définition du problème tel

qu'il nous est présenté de façon abstraite au départ et de le ramener à sa réalité concrète. Ce travail de concrétisation mené avec la personne accompagnée lui permet de changer de point de vue sur son problème initial. Dans l'exemple évoqué, même si le contexte général de cette séparation peut être douloureux pour cette personne, le problème prioritaire et concret qui se pose pour elle est celui des conséquences en termes de mobilité. En dévissant son pouvoir pour agir sur cet obstacle concret, elle va se mettre dans une mise en mouvement qui participera d'une restauration d'elle-même :

« Le problème doit être construit de telle manière qu'il soit possible d'opérer sur lui. Comme c'est le problème qui requiert la solution, l'acte créateur ne se trouve pas dans la manière de trouver la solution, mais dans la manière de poser le problème¹¹. »

En fait, tout l'art du travailleur social résiderait plutôt dans le fait de co-construire très concrètement avec les personnes accompagnées quels sont les obstacles précis qui les empêchent d'aller dans le sens de ce qui serait important pour elles. Plus l'obstacle sera concret et précis, plus elles pourront avoir prise sur lui. Nous optons pour le choix du mot « art » concernant l'intervention sociale en référence à une de ses premières théoriciennes, Mary E. Richmond, qui a écrit que « pour pouvoir aborder le traitement social de ces cas, l'assistante doit apprendre l'art de découvrir ce qui intéresse principalement son client [...] »¹².

Dans une intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC) que nous avons eu l'occasion d'analyser¹³, le groupe d'agriculteurs concernés est parti des freins à leur installation : ils ont des projets d'installation atypiques, modestes, sur des exploitations de petites surfaces (lombiculture, culture de la spiruline, etc.), mais leur activité ne génère pas assez de fonds pour pouvoir acheter le matériel agricole nécessaire à leur activité. Or, ce matériel est indispensable pour pérenniser l'installation de leur activité. Donc, ils ont repéré qu'ils étaient pris dans le cercle vicieux suivant : pas d'argent = pas de possibilité d'acheter le matériel agricole nécessaire pour s'installer = pas d'activité = pas d'argent.

S'ils en étaient restés à cette formulation du problème, ces agriculteurs seraient probablement restés dans l'impuissance initiale parce qu'il était trop général. L'assistant de service social a construit avec ces personnes quel était leur problème concret : ils sont passés de la question des freins à l'installation au fait qu'ils n'avaient pas assez d'argent pour acheter du matériel

11. De Jonckheere Claude, *83 mots pour penser l'intervention sociale*, Genève, IES, 2010, p. 322.

12. Richmond Mary E., *Les méthodes nouvelles d'assistance, le service social des cas individuels*, Rennes, Éditions ENSP, 2002 (1926), p. 62.

13. Jouffray Claire, « Une dynamique de territoire », in Vallerie Bernard, *Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, Paris, L'Harmattan, 2012, p. 105-113.

9. Ceci ne concerne pas que les intervenants sociaux. Cela peut être également le cas dans d'autres interactions, qu'elles soient familiales ou amicales.

10. Et c'est ce dont a pris conscience cette professionnelle, via le travail fait en atelier.

agricole, puis aux difficultés rencontrées pour trouver du matériel agricole à des tarifs correspondant à leurs revenus pour en venir à comment trouver du matériel agricole à des tarifs abordables.

C'est en affinant la question, aidés par l'intervenant social, et en ouvrant leur regard sur l'extérieur qu'ils ont pu constater que le matériel agricole dont ils avaient besoin existait mais n'était pas assez (ou plus) utilisé. À partir de là, ils ont eu l'idée d'une bourse de matériel pour récupérer et faire tourner ce qui n'est plus (ou pas assez) utilisé et se sont ensuite organisés en association. On le voit, le repérage concret de l'obstacle qui empêche d'avancer est ce qui va permettre d'avoir prise pour engager une démarche de changement.

De même, dans une intervention sociale d'aide à la personne (ISAP), une assistante de service social décrit ainsi comment elle en est venue à construire très concrètement le problème avec la personne accompagnée :

Simultanément à un accident du travail, M^{me} a développé une maladie orpheline handicapante et invalidante qui a nécessité un autre arrêt maladie et va déboucher sur une mise en invalidité deuxième catégorie. M^{me} est passée d'une attitude positive et prospective à une attitude de plaintes et revendications, n'exprimant qu'amertume et douleurs. Bien que prise en charge par un centre antidouleur et sur un plan psychothérapeutique, M^{me} dit qu'« aucun soin ne l'aide ». Cette attitude et cette expression reviennent en *leitmotiv* au cours des entretiens avec moi et me mettent dans l'embarras, car j'ai le sentiment qu'à part écouter sa plainte, je ne peux l'aider.

M^{me} dit qu'elle a une bonne relation avec la psychologue qui « comprend sa douleur et le handicap que cela représente ». Par contre, elle dit « qu'autant elle est entendue par la psychologue et l'assistante sociale, autant elle n'est pas entendue et comprise par les médecins ».

Je demande alors à M^{me} s'il est possible de l'évoquer plus précisément ensemble afin de mieux percevoir et définir ce en quoi elle ne se sent pas reconnue. M^{me} évoque alors sa douleur physique et morale qu'elle situe à 8 sur l'échelle de douleur et précise : « Je souffre et à l'heure actuelle personne ne reconnaît cette souffrance puisque je ne suis pas aidée au quotidien. Je veux qu'on entende le problème que j'ai. » Je demande à M^{me} si elle peut préciser ce qu'elle entend par « problème que j'ai ». M^{me} répond : « Aucun médecin n'est capable d'entendre ma souffrance et accepte de mettre en place ce qu'il faut pour m'aider. » Je reprends les formulations de M^{me} et lui demande : « À votre avis que peuvent mettre en place les médecins pour vous aider au quotidien ? » Je pousse M^{me} à préciser ce qu'elle entend par « mettre en place ce qu'il faut » et elle me dit : « Non pas au niveau de ma douleur physique mais au quotidien. J'ai un handicap, il faut m'aider à m'habiller, conduire, etc. » Je demande à M^{me} si elle entrevoit comment elle pourrait le dire à ses médecins. M^{me} arrive à formuler qu'elle pourrait décrire à ses médecins les difficultés concrètes qu'elle rencontre au quotidien. Elle émet l'hypothèse que ces précisions l'aideront avec les spécialistes à définir son besoin quotidien et ainsi argumenter pour demander une prestation de compensation de son handicap auprès de la Maison du handicap.

Si je n'avais pas procédé ainsi, je n'aurais pas découvert quel était son problème concret et prioritaire et je serais peut-être partie dans une offre de services quant à sa douleur qui n'aurait fait qu'entretenir M^{me} dans sa posture d'incomprise. Il n'y aurait pas eu la même mise en mouvement de M^{me}.

En fait, la construction conjointe du problème concret a été progressive ; on pourrait utiliser l'image de l'entonnoir : je suis partie d'un terrain très vaste (« Je ne suis pas entendue et comprise, je souffre ») pour s'affiner progressivement (« En quoi je ne suis pas entendue ? », puis « Sur quoi je ne suis pas entendue ? » et « Pourquoi je ne suis pas entendue ? Qu'est-ce qu'il est possible de faire pour être entendue ? »)¹⁴.

Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de trouver ensemble quel est l'obstacle concret qui empêche d'avancer dans le sens de ce qui est important et prioritaire pour les personnes. C'est ce qui va permettre d'avoir une prise et donc d'engager une démarche de changement qui a de fortes chances d'aboutir.

6.2.4. Un art en lien avec une autre posture

Dans les situations décrites précédemment, il est à noter qu'à partir de l'identification très précise de l'obstacle rencontré, la responsabilité du changement n'a pas porté sur le seul travailleur social. Par exemple, concernant le travail fait avec le collectif d'agriculteurs, l'intervenant social a dit à ce groupe : « Qu'est-ce que vous pouvez faire pour dépasser l'obstacle que nous avons ensemble identifié ? Et comment je peux vous y aider ? » Ce qui peut se détailler ainsi :

– Première étape : un travail commun de co-construction du problème, à partir d'une négociation entre l'intervenant et la (les) personne(s) aidée(s).

– Deuxième point : ouvrir à cette (ces) personne(s) la possibilité d'agir par elle(s)-même(s) sur l'obstacle concret identifié, mais sans en renvoyer la responsabilité sur elle(s) seule(s).

– D'où le troisième point : comment l'intervenant peut-il contribuer à créer les conditions pour que ce passage à l'action soit facilité ? Tout le travail de l'intervenant social tient dans cette phrase qui pose le cadre de l'articulation entre les protagonistes de l'interaction et entraîne la mise en mouvement de chacun.

14. Témoinnage d'une assistante de service social travaillant en CARSAT, suite à une initiation à l'approche centrée sur le DPA.