

Comprendre le positionnement d'un coordinateur de centre de première ligne : « l'art de l'attention portée au jeu. »

Elvis MIHALOWITCH

Synthèse commanditée par le CBCS ASBL | 15 avril 2013

Mémoire en vue de l'obtention du titre Master en Ingénierie et action sociales

HelHa – HeNaLLux – Institut Cardijn | Juin 2012

Introduction

Crise financière internationale, incertitudes de l'Union européenne, replis identitaires nationaux inquiétants, austérité budgétaire, multiplication et aggravation des précarités des publics fragilisés... Chaque jour, les mutations socioéconomiques dessinent le paysage de notre société. Usager, travailleur social, responsable d'un service social ou responsable politique en charge des matières sociales, tous, sont concernés par les nouvelles configurations de l'action sociale qui en sont issues. Dans un tel contexte, il ne nous semble pas envisageable de pouvoir exercer une fonction de cadre dans le secteur de l'action sociale sans être soucieux à chaque instant de ces évolutions. Celles-ci se traduisant inéluctablement dans le travail quotidien.

À travers de cette recherche, nous tentons de comprendre en quoi la fonction de responsable d'un service social est impliquée dans la « politique ». Nous verrons qu'être cadre, c'est en quelque sorte s'engager dans une partie d'échecs. Créer un dispositif d'action sociale, offrir un service à l'utilisateur ou diriger une équipe de travailleurs sociaux sont autant de pratiques qui ne sont pas « neutres » et participent et ce, davantage encore à l'heure actuelle, à leur manière et à leur ampleur, à une certaine conception de l'humain et de la société. Notre recherche vise ainsi à comprendre en quoi la fonction de cadre dans le secteur de l'action sociale comporte inéluctablement une dimension politique intrinsèque : « Il joue sur l'échiquier inévitablement ! »

Etudier le positionnement de responsable de service social : Etude des logiques à l'œuvre à travers le rapport Etat-Associations et l'approche « sujet »

A travers cette recherche, nous avons tenté de démontrer l'intérêt d'approcher l'étude du positionnement à travers deux réalités sociologiques que nous estimons complémentaires.

Pour J. Nizet et N. Rigaux¹ qui étudient l'œuvre d'E. Goffman, développer la lecture d'une réalité sociale, c'est éviter l'écueil de la lecture duale : « *Comprendre le social, à un extrême, en termes systémiques (la mécanique de la société est à la fois complexe et structurante de*

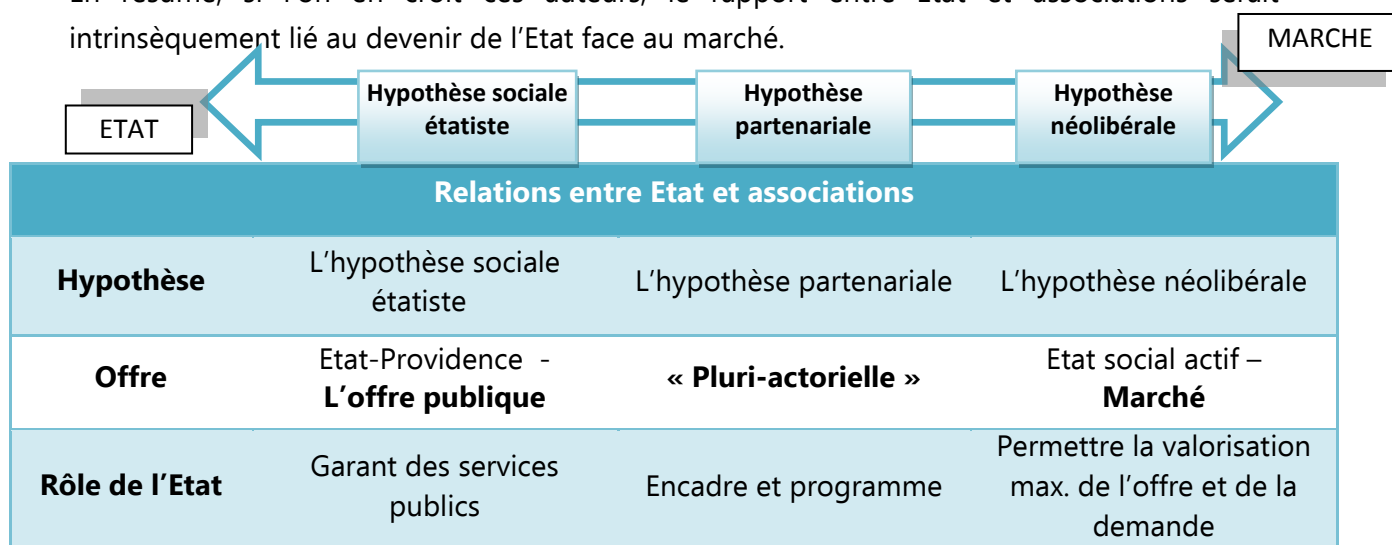
¹ NIZET J. et RIGAUX N., *La sociologie d'Erving Goffman*, Editions La Découverte, Paris, 2005.

nos façons d'agir et de penser) et, à un autre extrême, en termes purement individualistes (nous sommes tous responsables de ce que nous faisons) »².

Le rapport entre Etat et associations

Etudier le positionnement d'un coordinateur de centre nécessite tout d'abord d'étudier le rapport entre Etat et associations. Notre recherche développe ainsi trois hypothèses³ : les hypothèses néolibérale, sociale étatiste et partenariale. Sans pouvoir ici davantage expliciter ce regard sociohistorique, le développement de ces hypothèses nous montre dans quelle mesure la tension entre Etat et marché tend à faire évoluer la relation entre Etat et associations du modèle social-étatiste vers un modèle néolibéral. Il serait ainsi possible de considérer une situation politique du rapport Etat-Associations donnée sur une ligne d'attraction entre Etat et marché⁴. Selon P. Warin, cette tension « peut s'analyser comme un processus de détermination mutuelle du social et du politique contre l'autoréférentialité croissante de l'économie monétaire. [...] Autrement dit, la recherche de légitimité des associations rejoint l'autre question, très forte aujourd'hui, de la légitimité de l'Etat dans l'économie publique.»⁵

En résumé, si l'on en croit ces auteurs, le rapport entre Etat et associations serait intrinsèquement lié au devenir de l'Etat face au marché.



² BERTAUX R. et HIRLET P., *Entre nécessité et vertu, les acteurs du champ social dans la complexité de leurs pratiques et face aux mutations de l'environnement*, Presses universitaires de Nancy, 2009, (Collection Salarial et transformations sociales), p. 7.

³ MAISSIN G., La nouvelle frontière de l'action associative, in BUYSSENS E. et MAISSIN G. (Coord.), *Etat-Associations : Thérapie de couple* in *Politique*, n°32, décembre 2003, p. 13.

⁴ Figure réalisée à partir des apports de FRANSSEN A., « Analyse transversale dans une tentative d'évaluation de l'impact de 20 ans d'existence de la Région de Bruxelles-Capitale et des commissions communautaires sur l'action de terrain », FRANSSEN A., « Analyse transversale dans une tentative d'évaluation de l'impact de 20 ans d'existence de la Région de Bruxelles-Capitale et des commissions communautaires sur l'action de terrain », in CONSEIL BRUXELLOIS DE COORDINATION SOCIOPOLITIQUE (CBCS), « *Penser les rapports entre l'associatif et le politique* », Mars 2009 in *Portail du Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique (CBCS)*, [en ligne], <http://www.cbcs.be/default.asp?contentID=941>, (page consultée le 19/02/12). in SKA V., *Champ institutionnel de l'action sociale*, deuxième année du Master en Ingénierie et action sociales, Louvain-la-Neuve - Namur, 2011-2012. MAISSIN G., *Op. Cit.*, WARIN P., « La politique associative en construction. Enjeu économique, enjeu démocratique » in *Lien social et Politiques*, n°48, 2002.

⁵ WARIN P., *Op. Cit.*, pp. 48-49.

Rôle de l'association	Concurrent potentiel	Développe des projets et innove	Egal à une entreprise (acteur privilégié)
Relation E - A	Méfiance	Codéfinition	Mise en concurrence
Financement	Subventionnement Contrats de gestion	Reconnaissance d'un statut « à part »	Contractualisation Prestation de services

L'évolution de la relation entre Etat et associations en Belgique francophone tend à se rapprocher des modalités de l'hypothèse néolibérale. Face aux assauts de l'économie du marché, on assiste dans le chef de l'Etat à une instrumentalisation des dispositifs d'action sociale au nom du sacrosaint principe de responsabilité individuelle. Sous couvert de responsabiliser l'individu, la figure de contrat prend une place majeure dans le travail social. Pour l'usager, celui-ci peut prétendre à des droits sociaux mais il doit également, pouvoir faire face à ses devoirs, prouver qu'il les mérite.

Cette contractualisation ne touche pas seulement l'usager. Les associations sont de plus en plus amenées à s'engager envers l'autorité publique. « L'état finance désormais moins les institutions que des projets s'inscrivant dans les objectifs qu'il définit. L'intention peut sembler légitime. [...] Sous couvert d'efficacité et de responsabilisation, c'est à l'émergence d'un système concurrentiel, ce qu'il faut bien appeler un marché⁶, que nous risquons d'assister. »⁷

Cette logique de contractualisation est loin d'être sans conséquences. P. Warin⁸ parle d'un passage d'une politique de subventionnement des associations à une politique de contractualisation reposant sur des financements ciblés d'actions ou de projets relevant davantage d'une logique « d'achat de prestations »⁹. Pour J. Blairon, on assiste à « la transformation des combats associatifs en services, et des services en marchandises »¹⁰.

Selon J-F. Gaspar et V. Ska, « la prestation de service, en tant que nouveau paradigme de l'action sociale, contribuerait à abandonner la référence à la valeur de justice sociale pour satisfaire aux nécessités économiques. Cette évolution idéologique se déclinerait jusque dans des technologies sophistiquées (droits et outils spécifiques) pour une analyse individualisée des besoins des usagers et de ses droits, masquant la situation « d'usager dans le besoin » avec pour effet une segmentation des réponses. »¹¹

⁶ Considéré ainsi selon la définition suivante dans l'ensemble de cet écrit comme : « *Au sens économique le marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande* » in CENTRE DE RESSOURCES POUR L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL EN ÉCONOMIE-GESTION, « ressources disciplinaires », [en ligne], in *Site du centre de ressources pour l'enseignement professionnel en économie-gestion*, <http://www.cerpeg.acversailles.fr/ressdiscipl/economie/entrep/marche.htm> (page consultée le 18/03/12).

⁷ GENARD J-L., Contrat social, responsabilisation individuelle ou déresponsabilisation collective ?, in *La Revue Nouvelle*, n°12, décembre 2002, p. 69.

⁸ WARIN P., *Op.Cit.*

⁹ *Idem*, p. 35.

¹⁰ BLAIRON J., L'associatif : la force des faibles, controverses à propos du champ associatif, in *InterMag*, « *Associatif : la force des faibles* », *Actes du colloque du 14 mai 2010*, Carnets n°7, Mai 2010, p. 4.

¹¹ GASPAR J-F. et SKA V., Les temporalités discordantes de l'action et de l'ingénierie sociales. Luites et concurrences, compétences et pratiques formatives pour des responsables d'institutions, in *4^{ème} Congrès international de l'AIFRIS à la Haute Ecole de travail*

Approche « sujet » : le positionnement du cadre d'équipe sociale

En énonçant la question du « positionnement », s'intéresser uniquement au rapport macrosociologique du rapport Etat-Associations éluderait un niveau d'analyse essentiel : l'approche « sujet ».

Sans entrer dans la justification de cette conceptualisation, il est nécessaire de comprendre que l'étude du positionnement du cadre d'équipe sociale à travers le rapport Etat et associations et l'approche « sujet » n'est pas un luxe épistémologique mais plutôt une nécessité expérientielle pour appréhender dans son ensemble la fonction d'encadrement d'équipe sociale.

Dans la perspective de E. Goffman, il s'agirait de prendre en compte « la règle de la sacralité des individus »¹² ; c'est-à-dire de prendre en compte l'individu comme également, voire essentiellement, déterminant de l'ordre social. « Bref, autant il serait stupide de nier les déterminations sociales qui pèsent sur chacun d'entre nous, autant il convient de prendre en compte ces autres aspects par lesquels l'individu prend de la distance vis-à-vis de ces déterminations, résiste aux tendances que son environnement tend à lui imposer, opère des choix de vie, manifeste, sinon une liberté, du moins une capacité à l'autodétermination. »¹³

Autant il est nécessaire de prendre en compte les « contraintes de tous ordres (managériales, administratives et financières en particulier) qu'ils doivent respecter dans le cadre de leurs fonctions »¹⁴ autant il faut tenir compte de « la référence aux idéaux dont ils sont porteurs tant à l'égard des personnes en difficultés qu'à l'égard des équipes de salariés qu'ils dirigent. »¹⁵

R. Bertaux et P. Hirlet émettent le diagnostic qu'aujourd'hui l'encadrant d'équipe sociale ne serait plus en mesure de se positionner soit du côté des contraintes de la direction, des lignes de conduite et des objectifs à atteindre, soit de l'autre côté des références à ses idéaux ou de l'équipe. Il serait ainsi amené de plus en plus à travailler dans une dialectique entre ces contradictions.

Nombre d'ouvrages sur les cadres ont ainsi le mérite d'apporter un éclairage sur ces nouvelles tensions que peut connaître l'encadrant dans son travail. Notre volonté dans cette recherche ne se situera pas dans la même démarche mais plutôt, avec humilité, de décortiquer ces tensions observées par ces mêmes auteurs pour en comprendre les fondements.

social de Genève : « Crises, gouvernances, développement durable : quelles articulations avec l'intervention sociale ? », s.l., s.n., 5/07/2011. in SKA V., Champ institutionnel de l'action sociale, deuxième année du Master en Ingénierie et action sociales, Louvain-la-Neuve - Namur, 2011-2012.

¹² NIZET J. et RIGAUX N., *Op. Cit.*, p. 105.

¹³ BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 11.

¹⁴ BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 14.

¹⁵ *Idem.*

L'approche de A. Touraine et F. Dubet nous aide à réaliser ce travail de déconstruction et de compréhension des enjeux « fondamentaux »¹⁶ dans la fonction d'encadrant d'équipe sociale. Selon ces auteurs, l'identité de l'individu repose sur trois logiques d'action : alors qu'antérieurement, le sujet, pour se construire, pouvait « se satisfaire » d'emprunter à ses modèles sociaux de référence (famille, parents,...), aujourd'hui, le sujet doit réaliser un tressage, (construire « une expérience éclatée »¹⁷), entre des références à sa communauté d'appartenance (logique d'intégration), des choix stratégiques pour se positionner dans la compétition sociale (logique de stratégie) et une recherche d'accomplissement de soi (logique de subjectivation).

Pour F. Dubet, le travailleur social, le personnel d'encadrement ou encore l'élu politique en charge des questions sociales, sont tous amenés dans leur rapport aux exclus « à prendre position sur les éléments centraux de la société. »¹⁸. Ainsi, le positionnement de la personne confrontée à une « question sociale »¹⁹ s'opérerait par un positionnement entre trois logiques d'action qui composent l'identité d'un sujet contemporain.

FIGURE 4 : PRENDRE POSITION SUR LES ÉLÉMENTS CENTRAUX DE LA SOCIÉTÉ

Logique d'intégration	Rapport à la loi	
Quelle est la bonne socialisation des désocialisés ?	Respect de la loi (condition fondamentale de l'être social libre)	Critique de l'arbitraire de la loi (Protection des intérêts d'une classe dominante)
Logique de stratégie	Conditions d'accès aux ressources	
Quelle posture socialement juste pour préparer aux mieux à accéder aux ressources pertinentes ?	Mérite (condition pour que l'accès aux ressources soit socialement acceptable)	Egalité (Accès aux ressources égal pour tous)
Logique de subjectivation	Construction du projet de vie	
Quelle est la meilleure façon d'envisager la construction du projet de vie pour ceux qui n'y ont pas pensé/eu les moyens d'y penser ?	Hétéronomie (pas capable de mettre en œuvre un projet de vie socialement acceptable)	Autonomie (seule capable de définir son projet de vie)

¹⁶ Fondamentaux dans le sens où ces enjeux se rapprochent au plus près de l'identité du sujet. « *Le sujet contemporain [...] ne connaît l'unité [son identité] que s'il la construit, l'unité n'est plus donnée, l'expérience du sujet est éclatée à travers les différentes dimensions constitutives de la société.* » in BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 254.

¹⁷ BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 254.

¹⁸ *Idem*, p. 254.

¹⁹ Dans le sens, considération ou « traitement » des personnes exclues dans notre société.

Dans cette recherche, nous avons choisi de développer ces « positions de principe » (ce que D. Dépinoy-Brunel et J-P. Feutry appellent « répertoires d'action »²⁰) par le concept d' « habitus ».

Identifié par P. Bourdieu, le concept d' « habitus » est défini par A. Accardo²¹ comme un processus d'éducation multiforme exercé par tout champ social.

L'habitus résulterait ainsi d'une intériorisation d'expériences, d'habitudes et « plus profondément, de dispositions générales »²² nous permettant de nous orienter dans les rapports sociaux constitutifs de la société.

Une recherche dialectique : entre le marteau et l'enclume

L'encadrant d'équipe sociale est donc partagé entre des habitus opposés présents jusque dans les décisions quotidiennes qu'il est amené à prendre. Aujourd'hui, celui-ci se caractérise par un positionnement dans un « entre-deux, à cette position singulière de devoir être en

FIGURE 7 : « POLARITÉS OPPOSÉES DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT »²³

	Habitus de distance	Habitus de proximité
Fonction de mise en œuvre et d'animation de la prise en charge des publics	Transformation des personnes	Transformation des conditions de vie de celles-ci
Fonction de gestion des ressources humaines	Prescription et contrôle	Animation participative et respect de l'autonomie des professionnels
Fonction d'organisation, d'administration et de gestion	Rationalité bureaucratique et financière, centrée sur la gestion des moyens	Réalisation de la mission (au service de laquelle sont mis en œuvre des moyens organisationnels, administratifs et financiers)
Fonction de définition du positionnement stratégique de l'équipe de direction	Adhésion aux orientations de la direction générale et du conseil d'administration (la gouvernance)	Adhésion aux orientations des équipes
Fonction de représentation et relations externes	Mise en conformité des interventions avec la commande sociale des autorités politiques	Défense des cultures institutionnelles et professionnelles
Fonction de traduction	Traduction descendante	Traduction ascendante

lien avec deux cultures [habitus] particulières, porteuses des valeurs contradictoires que véhiculent ses deux appartenances, gestionnaire et d'intervention sociale.»²⁴ Pour D. Dépinoy-Brunel et J-P. Feutry, les encadrants d'équipe sociale réalisent un véritable

²⁰ DÉPINOY-BRUNEL D. et FEUTRY J-P., *La fonction de cadre d'équipes sociales, comprendre, agir, évoluer*, Editions ASH, 2005, p. 115.

²¹ ACCARDO A., *Introduction à une sociologie critique, Lire Pierre Bourdieu*, Editions Agone, Marseille, 2006, p. 151.

²² ACCARDO A. *Op. Cit.*, p. 152.


²³ Tableau réalisé à partir de BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, pp. 230-231.

²⁴ DÉPINOY-BRUNEL D. et FEUTRY J-P., *Op. Cit.*, pp. 11-12.

« tressage culturel »²⁵. Ils feraient ainsi l'exercice de concilier des « polarités opposées »²⁶ au cœur même de leur fonction d'encadrement.

Selon Q. Mortier²⁷, les encadrants d'équipe sociale sont aujourd'hui confrontés sur le terrain à un dilemme entre deux logiques d'efficacité : le modèle instrumental et le modèle de propension. Le modèle instrumental privilégierait une solution dont le résultat aurait été déterminé au préalable (déduction) visant donc, selon l'habitus de distance, la transformation de la personne. *A contrario*, le modèle de propension privilégierait des actions pour induire le changement souhaité (induction) visant, suivant l'habitus de proximité, à la transformation des conditions de vie de la personne.

FIGURE 8 : CONCEPTION DES INTERVENTIONS ET DISPOSITIFS D'ACTION SOCIALE

Responsable de service social			
Causalité	Simple	Simple et complexe	Complexe
Effet	Agir sur les moyens	Moyens & Conditions	Agir sur les conditions
Réponse	Sur base des résultats souhaités	Sur base des résultats souhaités et des réponses ciblées	Réponses ciblées en fonction des situations
Logique	Modèle instrumental (Habitus de distance)		Modèle de propension (Habitus de proximité)

Comprendre le positionnement dans la fonction d'encadrement : Rapprochement entre les niveaux d'analyse micro et macrosociale

Dans l'exercice qu'est le nôtre de tenter de faire ce lien entre niveau macro- et microsociologique, le concept d'habitus distingué par J-P. Terrail²⁸ nous permet de prendre en compte à la fois les déterminations sociales qui pèsent sur la fonction d'encadrement et

²⁵ *Idem*, p. 114.

²⁶ *Idem*, p. 229.

²⁷ MORTIER Q., « Cadres logiques et travail social : la quadrature du cercle » in REALISATION-TELEFORMATION-ANIMATION (RTA), *InterMag* [en ligne]. (Dernière mise à jour de la page en 2010).

http://www.rta.be/intermag/images/stories/pdf/cadres_logiques_et_travail_social.pdf in SKA V., *Champ institutionnel de l'action sociale*, deuxième année du Master en Ingénierie et action sociales, Louvain-la-Neuve - Namur, 2011-2012.

²⁸ Le concept d'« habitus » envisagé par J-P. TERRAIL et repris par R. BERTAUX et P. HIRLET permet de prendre en compte du « travail d'appropriation, que l'on peut définir, en s'inspirant de l'auteur, comme « le mouvement par lequel le sujet effectue un travail sur les déterminations qui pèsent sur lui [...] ». » in BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 19. Bien que P. BOURDIEU étudie également le processus d'appropriation, J-P. TERRAIL se différencie en ce sens qu'il considère ce processus d'appropriation comme pouvant aller au-delà du jeu des déterminations sociales et élargir le champ des possibles, ce qu'il appelle « l'individuation ».

dans le même temps, considérer le processus « d'individuation » qui s'opère chez cette même personne.

Selon R. Bertaux et J-P. Hirlet, l'habitus de distance se rattache à la « configuration d'action sociale de la société industrielle libérale »²⁹.

Ainsi, « la logique principale qu'elle développe quant à la question sociale consiste d'une part à prendre en compte la seule responsabilité individuelle dans l'origine des difficultés rencontrées par les pauvres, mais aussi d'autre part à marquer entre le petit peuple et les élites une distance sociale et culturelle telle que celles-ci apparaissent tout naturellement comme les guides de celui-là. »³⁰ Nous nous rapprocherions donc fortement de l'hypothèse néolibérale. Ainsi, si l'utilisateur fait face à une problématique, il doit se renvoyer à sa propre responsabilité et son incapacité à se positionner et acquérir des ressources sur « le marché » car seul l'effort individuel conduit à la réussite sociale.

L'habitus de proximité se rapprocherait donc de l'hypothèse sociale-étatiste. « On voit la grande correspondance entre ce modèle d'organisation économique et sociale et l'attitude de proximité avec l'utilisateur : le pauvre et le marginal sont les victimes des mécanismes sociaux de la société industrielle, productrice d'exclusion ; la personne qui fait profession d'aide s'identifie à la souffrance du petit, du faible, du pauvre ou de l'humilité. »³¹ Le rôle de l'Etat consiste alors à « opérer les régulations économiques et sociales nécessaires au maintien des grands équilibres économiques et à la lutte contre les inégalités sociales. »³²

À ce stade, nous pourrions donc conclure que, bien qu'il s'agit d'être extrêmement prudent dans le rapprochement entre ces niveaux d'analyse, cet exercice nous montre à quel point les modèles de relation Etat – Associations sont « incorporés par les sujets, tant le décalque individuel semble correspondre au modèle historique. »³³

Tension entre habitus : Traductions dans la fonction d'encadrement

Hypothèse : le coordinateur de centre se situe dans un espace de tension entre deux habitus opposés : habitus de distance et habitus de proximité.

La position qu'occupe un responsable de service social sur l'échiquier est déterminée, d'une part, par sa biographie personnelle et professionnelle (son incorporation d'un habitus particulier). D'autre part, selon R. Bertaux et P. Hirlet, cette place « entre le marteau et l'enclume tient pour une [autre] part aux orientations personnelles de ceux qui occupent les postes d'encadrement, lesquelles sont forgées tout au long d'une biographie personnelle et

²⁹ BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 142.

³⁰ BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, p. 142.

³¹ *Idem.*

³² *Idem*, p. 143.

³³ *Idem*, p. 147.

professionnelle à partir de ces idéaux, quelquefois revues et corrigés, à partir des expériences réfléchies et raisonnées. »³⁴

Outre l'incorporation d'un habitus, le positionnement des coordinateurs de centres procède d'un positionnement « situationniste ». Alors que l'habitus de distance et l'habitus de proximité peuvent être considérés comme des positionnements de principe basés sur une position « tranchée » par rapport aux logiques d'intégration, de stratégie et de subjectivation, nous observons que les coordinateurs de centres procèdent à un positionnement particulier. Selon les situations auxquelles ils sont confrontés (réfléchir aux causes des problématiques sociales des usagers ou parler du financement de leur association) ceux-ci se positionnent différemment essentiellement par rapport à des enjeux stratégiques qu'ils décèlent. R. Bertaux et P. Hirlet définissent ce positionnement comme découlant d'une « logique d'implication contractuelle. »³⁵

En termes de positionnement, les coordinateurs de centres développent des compétences stratégiques de repérage des logiques d'action de leurs interlocuteurs. Les coordinateurs, par leur positionnement intermédiaire, sembleraient en mesure d'exercer une analyse stratégique leur permettant de prendre en compte des rapports de force existants et de l'orientation stratégique³⁶ à adopter envers les autorités supérieures.

Cette réponse n'est pas liée à un quelconque jugement de valeur sur la manière dont se positionnent les coordinateurs de centres. Simplement, il est utile de comprendre qu'user de stratégies visant à assurer la défense stratégique de leur association n'est pas moins un choix « délibéré » des encadrants qu'une induction de plus en plus forte opérée par la difficulté de l'exercice de se positionner « entre deux » habitus. Dans un contexte politique de plus en plus caractéristique de l'hypothèse néolibérale, le risque est alors, sous couvert d'exigences méthodologiques, administratives ou légales, « d'oublier » les effets de ces exigences sur l'intervention sociale et les modes de conception de l'action sociale. Les coordinateurs s'empêcheraient ainsi d'user de lieux de construction collective de diagnostics sociaux visant à faire émerger les conséquences ou les risques des logiques qui sous-tendent les nouveaux modes de conception de l'action sociale.

Loin de se cantonner aux enjeux intermédiaires (institutionnels, managériaux, légaux,...), cette tension dans le positionnement de l'encadrant a pour effet des déterminations majeures dans la considération de l'action sociale et de l'utilisateur.

A. Franssen montre que le risque est réel pour l'association de « s'institutionnaliser »³⁷ et de se tourner davantage vers l'autorité plutôt que le public.

³⁴ *Idem*, p. 233.

³⁵ BERTAUX R. et HIRLET P., *Op.cit.*, p. 146.

³⁶ Voir figure 7: Polarités opposées dans la fonction d'encadrement, page 6.

³⁷ FRANSSSEN A., *Op. Cit.*

A terme, nous pourrions nous demander si le risque d'institutionnalisation ne serait pas singulièrement un risque de changement du positionnement du coordinateur vers des principes orientés par un habitus de distance qui les conduirait « à privilégier des formes d'accompagnement et d'organisation qui contribuent à maintenir la cohésion sociale sans s'interroger suffisamment sur les raisons des problématiques et l'action sur les causes profondes des situations. »³⁸

Etre encadrant d'équipe sociale : Jouer dans les marges ? Oui, mais pas suffisant !

Aujourd'hui, l'action sociale est traversée par des mutations majeures : « chalandisation »³⁹, marchandisation de l'action sociale, théories du management, idéologie gestionnaire,... Aujourd'hui, celle-ci est remise en question par un rapprochement de plus en plus marqué de l'autorité politique (mais pas seulement⁴⁰) de l'habitus de distance. Les logiques d'intégration et de stratégie sont caractérisées par une appartenance marquée à la logique de conformité à la loi et de compétition sociale comme source de reconnaissance sociale pour les individus. Suivant ces logiques, la logique de subjectivation est caractérisée par une hétéronomie de la construction du projet de vie pour les personnes qui ne sont pas reconnues « capables » de se construire elles-mêmes un projet de vie socialement acceptable.

Face à ce constat, la plupart des intervenants sociaux se mettent d'accord sur la stratégie à adopter pour « contrer » ces nouveaux paradigmes et conserver une action sociale qui promeut la capacité à critiquer la loi, l'égalité et l'autonomie du projet de vie des usagers : il est nécessaire, à partir d'où nous sommes (en tant qu'institution, dans la fonction qui nous est donnée et dans l'action que nous sommes censés mettre en œuvre) de « jouer dans les marges de manœuvre ».

Nous estimons, qu'en tant qu'encadrant d'équipe sociale, nous avons une responsabilité à exercer une **attention particulière** sur ce que notre travail, défini partiellement en dehors de nous, renvoie sur la personne qu'est l'utilisateur.

Pour I. Stengers, l'association doit à la fois éviter d'être le méchant bourreau qui agit tout en maintenant l'ordre établi, « celui qui stigmatise, qui produit des logiques d'exclusion, qui légitime l'idée qu'il n'y a que l'assistance qui soit possible »⁴¹ mais ne doit pas non plus devenir le gentil bourreau, qui critique l'ordre établi mais n'est pas capable de mettre en

³⁸ GASPAR J-F. et SKA V., *Op. Cit.*, p. 8.

³⁹ CHAUVIERE M., « Qu'est-ce que la chalandisation ? » in *Site du CAIRN*, [en ligne]. <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-128.htm> (page consultée le 25/04/12)

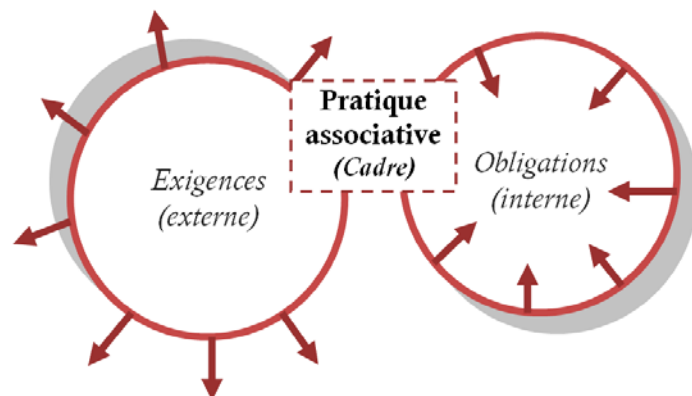
⁴⁰ Selon R. BERTAUX et P. HIRLET, les usagers sont également acteurs de ces mutations : « *l'émergence des usagers qui dans les années à venir peut laisser se profiler un bouleversement important. [...] En effet, il est possible que nous assistions à une émergence forte de la demande sociale et que cette demande émane d'un public de plus en plus informé sur ce qu'il attend de la prise en charge et de la façon dont doivent s'y prendre les professionnels de l'action sociale. [...] S'installe alors, dans le champ social et sanitaire, une sorte de consommation par l'aval [...] le client est « roi »* » in BERTAUX R. et HIRLET P., *Op. Cit.*, pp. 208-209.

⁴¹ CHAMBEAU M., Travailler le social dans l'associatif : Penser les exigences politiques du travail social, in *Pensée plurielle*, n°7, 2004/1, p. 34.

œuvre une autre réponse, « qui ne se distingue du reste de la société que par la bonne volonté, le projet d'aider, l'ouverture, la disponibilité et la sensibilité »⁴².

L'auteure défend ainsi « l'idée d'une pratique associative qui constitue une alternative »⁴³ à la logique dominante en termes d'exigences et d'obligations. L'association aurait la responsabilité de « de jeter le trouble dans les catégories qui organisent la cité, mais il s'agit aussi d'exiger les moyens de le faire, les moyens de satisfaire les obligations qui rendent capables de le faire. »⁴⁴

Selon nous, être cadre aujourd'hui, c'est accepter d'être le garant des exigences envers la société et le garant du respect des obligations qui conditionnent les exigences que l'on est capable de porter à la société. Cette figure résume cette position intermédiaire de la pratique associative (que nous transposons à la fonction



d'encadrant d'équipe sociale dans une association) dans son rôle de traduction garant des exigences (force centrifuge) et des obligations (attirance vers l'intérieur).

L'analyse de la pratique associative d'I. Stengers rejoint assez distinctement l'analyse de la question de l'émancipation et du « politique » par J. Rancière⁴⁵ Pour l'auteur, la « politique » ne doit pas consister à s'interroger sur qui peut faire partie de la communauté (car cela correspond à supposer qu'il existe des inaptes à être dans la communauté) mais la « politique » doit poser la question de l'égalité. La politique consisterait donc en la faculté des acteurs à remettre en cause les frontières de la politique et à rendre visible ce que la « police » tend à nier, à remettre en cause les partages sociaux. Nous pourrions nous demander s'il ne s'agit pas là de l'exigence décrite par I. Stengers et de la responsabilité de l'association et du cadre d'équipe sociale à interroger « la police » pour réintroduire la « politique ».

Nous pensons que ces approches montrent les limites du « jeu dans les marges de manœuvre ».

⁴² *Idem.*

⁴³ STENGERS I., L'associatif : un collectif qui crée « du » politique in BUYSENS E. et MAISSIN G. (Coord.), Etat-Associations : Thérapie de couple in *Politique*, n°32, décembre 2003, p. 42.

⁴⁴ STENGERS I., *Op. Cit.*, p. 42.

⁴⁵ RUBY C., *L'interruption, Jacques Rancière et la politique*, La Fabrique, 2009 in LATTEUR N., *Décision politique et culture démocratique*, deuxième année du Master en Ingénierie et action sociales, Louvain-la-Neuve - Namur, 2011-2012.

Certainement, en tant que cadre, nous estimons qu'il faut pouvoir se créer des marges pour négocier son action mais il faut également se créer des lieux pour remettre en question la conception de l'action elle-même lorsque celle-ci est manifestement conçue à l'opposé de ses principes.

Il s'agit pour l'encadrant d'équipe sociale d'exercer un travail de « nature attentionnelle »⁴⁶. En plus « d'opérer un travail d'interprétation permanent »⁴⁷, l'encadrant d'équipe sociale, tel que nous l'envisageons au terme de cette recherche, doit chercher les moyens de « 'remonter plus avant' dans le processus de fabrication de l'action. »⁴⁸ : « *Penser le jeu pour mieux jouer* »

L'encadrant doit chercher les moyens et se doter d'outils pour mettre en question les modes de conception de l'action sociale tels qu'ils sont formulés plus ou moins explicitement (directement ou par le biais des modes de justification) par l'autorité politique. Il ne faut pas être dupe, comme nous l'explique Q. Mortier⁴⁹, de la capacité, par le biais d'outils méthodologiques, à imposer aux associations une logique d'efficacité particulière et *in fine* à introduire de la domination.

Cette proposition pose inévitablement la question de la légitimité de l'encadrant. Nous l'avons vu, cette recherche place le cadre dans un rôle de traduction entre l'autorité politique, l'équipe et les usagers. Mais quelle légitimité peut revêtir ce rôle de traduction ? L'égalité des chances vaut-elle mieux que le mérite ? La solidarité a-t-elle plus de valeur que l'effort individuel ? ... ? Les apports de J. Rancière⁵⁰ peuvent être éclairants sur cette question.

Selon cet auteur, à la différence de P. Bourdieu, il réfute l'idée qu'il y aurait une vérité profonde de la société qui échapperait aux acteurs sociaux, que la domination sociale ne pourrait être pensée par ceux-là même sur qui elle s'exerce. Cela correspondrait à réintroduire un rapport de domination dans le rapport de domination. Ainsi, pour l'auteur, toute formulation est « politique ». Toute théorie permet de modifier la carte de ce qui est pensable d'où la raison pour laquelle il n'y a pas de distinction entre savoir et pouvoir. Toute formulation est ainsi dotée d'une capacité à faire mouvoir ce processus de visibilité des « sans-parts ».

A une bien moindre échelle, il nous semble que les éclairages de J. Rancière peuvent m'aider en tant que cadre à comprendre la richesse de la rencontre de principes opposés dans la fonction d'encadrant.

⁴⁶ FALCOZ C. et al., Cet obscur objet de management, le métier de cadre tel que le voient des diplômés d'une Grande Ecole de Commerce, in ECOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT DE LYON (IAE), *Ce que font les cadres*, Actes de la journée du 8 décembre 2003, s.l., s.n., 2004, pp. 37-38. in BAZIER F., *Fonction de cadre du non-marchand*, deuxième année du Master en Ingénierie et action sociales, Louvain-la-Neuve - Namur, 2011-2012, pp. 37-38.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ MORTIER Q., *Op.Cit.*

⁵⁰ RANCIERE J. cité par LATTEUR N., *Op. Cit.*

« [...] il faut que le service social s'affirme par un travail capable de révéler, dans un registre public, les divers fragments, décodés et recodés, du vivre-ensemble, travail qui n'acquiert de sens que par la capacité de gérer et de stimuler des débats sur les normes et les valeurs collectives. [...]Prend fin le producteur d'unité normative, émerge le circulateur de la diversité normative. »⁵¹

Certes, cela ne répond pas à la question de savoir en quoi « je suis légitime dans ce que je propose » en tant qu'encadrant d'équipe. Néanmoins, cela nous aide à comprendre que ces propositions aussi ancrées soient-elles dans un habitus particulier doivent tendre à faire « émerger la diversité normative », l'intérêt du débat entre les logiques opposées, plutôt qu'à tenter vainement de faire taire ces « théories »⁵² divergentes alors que leur confrontation est le gage même du fonctionnement démocratique et de l'émancipation.

L'encadrant d'équipe sociale aurait donc pour rôle, dans une perspective de changement social, d'avoir une attention constante à ouvrir les champs des possibles et à questionner les évidences qui s'imposent à lui. Si l'on peut traduire cette prescription de manière plus concrète, I. Stengers propose de construire une « politique des interstices »⁵³ : apprendre à se poser les questions autrement sans préjuger de leur réponse, apprendre du rassemblement que celles-ci génèrent,...

Ce travail ne se fait pas seul ! Un coordinateur de centre de première ligne est d'abord un encadrant d'équipe sociale. Bien que cette recherche n'ait pas fait l'objet de la tension existante entre équipe et encadrant d'équipe sociale, poser la question du positionnement de l'encadrant nécessite d'en appréhender son amplitude sur l'équipe. Parler de responsabilité « politique », c'est reconnaître une responsabilité « politique » en interne. Comment avec son équipe co-construire notre positionnement ? Certes, nous pouvons exiger mais nous devons avant tout pouvoir nous obliger, équipe et encadrant, à nous situer pour concevoir notre action avec l'utilisateur.

Enfin, cette co-construction ne se différencie pas du travail avec l'utilisateur. L'exigence relève également de la participation de l'utilisateur dans les définitions qui le concernent en premier lieu⁵⁴. L'expérimentation, les actions collectives, la redéfinition des dispositifs d'action sociale sont autant de moyens d'éviter « d'avoir tort d'avoir raison, lorsque cette raison, majoritaire, fait abstraction de qui pose les problèmes et comment. »⁵⁵ : oser définir au-delà, accepter les pistes prétendues irrationnelles ou en tout cas se poser la question, réfléchir les évidences, ...

⁵¹ SOULET M.-H. cité par ALBUQUERQUE C.-M.-P., *Processus de légitimation des pratiques de service social, l'exercice d'une "technicité prudentielle" dans la construction quotidienne de légitimités contextualisées*, Thèse de doctorat, Faculté des Lettres de l'Université de Fribourg, Suisse, p. 29 in Site des thèses électroniques de l'université de Fribourg, [en ligne], <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=AlbuquerqueCMP.pdf> (page consultée le 02/06/2011)

⁵² Au sens de RANCIERE J., *Op. Cit.*

⁵³ PIGNARRE P. et STENGERS I., *La sorcellerie capitaliste, pratiques de désenvoûtement*, Paris, Editions La Découverte, 2007, p. 148.

⁵⁴ Cela rejoint la question de la légitimité de l'encadrant d'équipe sociale.

⁵⁵ PIGNARRE P. et STENGERS I., *Op. Cit.*, p. 151.

Il s'agit d'acquérir la capacité d'exercer, dans chacune de nos pratiques, une attention quotidienne à leurs répercussions sur la définition du travail social et de l'utilisateur que celles-ci infèrent. N'en soyons pas séduits si vite...

L'exercice est rude et consiste à s'efforcer à une attention constante pour rester lucide à chaque instant du danger « de refuser de penser »⁵⁶ le jeu qui se joue. Il n'en faut pas pour autant non plus « agir pour agir ». Définir autrement, agir différemment ou penser les évidences sont un apprentissage où la tendance à la facilité est grande. Construire est facile. Construire avec pour finalité de contribuer au débat des différents « vivre-ensemble », construire « politiquement » est bien plus ardu. C'est pourtant, nous le pensons au terme de cette recherche, une condition nécessaire à l'exercice de la fonction d'encadrement d'équipe sociale.

Le lecteur se dira, au fil de cette conclusion, qu'il s'agit là de bien des prescriptions. C'est peut-être vrai. Nous ne prétendons pas que ces prescriptions sont « La vérité » mais nous préjugeons de leur capacité à au moins engager le débat et contribuer si humblement soit-il, à expérimenter la construction d'une compréhension du positionnement d'un coordinateur de centre de première ligne.

Car rien n'est pire, lorsque l'on travaille avec l'humain dans un projet de société, de se faire entendre dire : « Echec et mat » !

⁵⁶ PIGNARRE P. et STENGERS I., *Op. Cit.*, p. 205.