

Qu'est-ce qui fait vibrer les professionnels de l'intervention sociale ?

Christophe Dansac et Cécile Vachée,

Rencontres Internationales du réseau Recherche Éducation Formation

C'est pour clarifier la pluralité des identités des professionnels de l'animation sociale que J.C. Gillet propose (en 1995) un modèle qui décrit leurs fonctions. Nous avons depuis proposé d'enrichir ce modèle en lui ajoutant deux fonctions, et ce à la suite d'un travail de recherche mené à l'aide de cafés participatifs auprès de professionnels de l'intervention sociale.

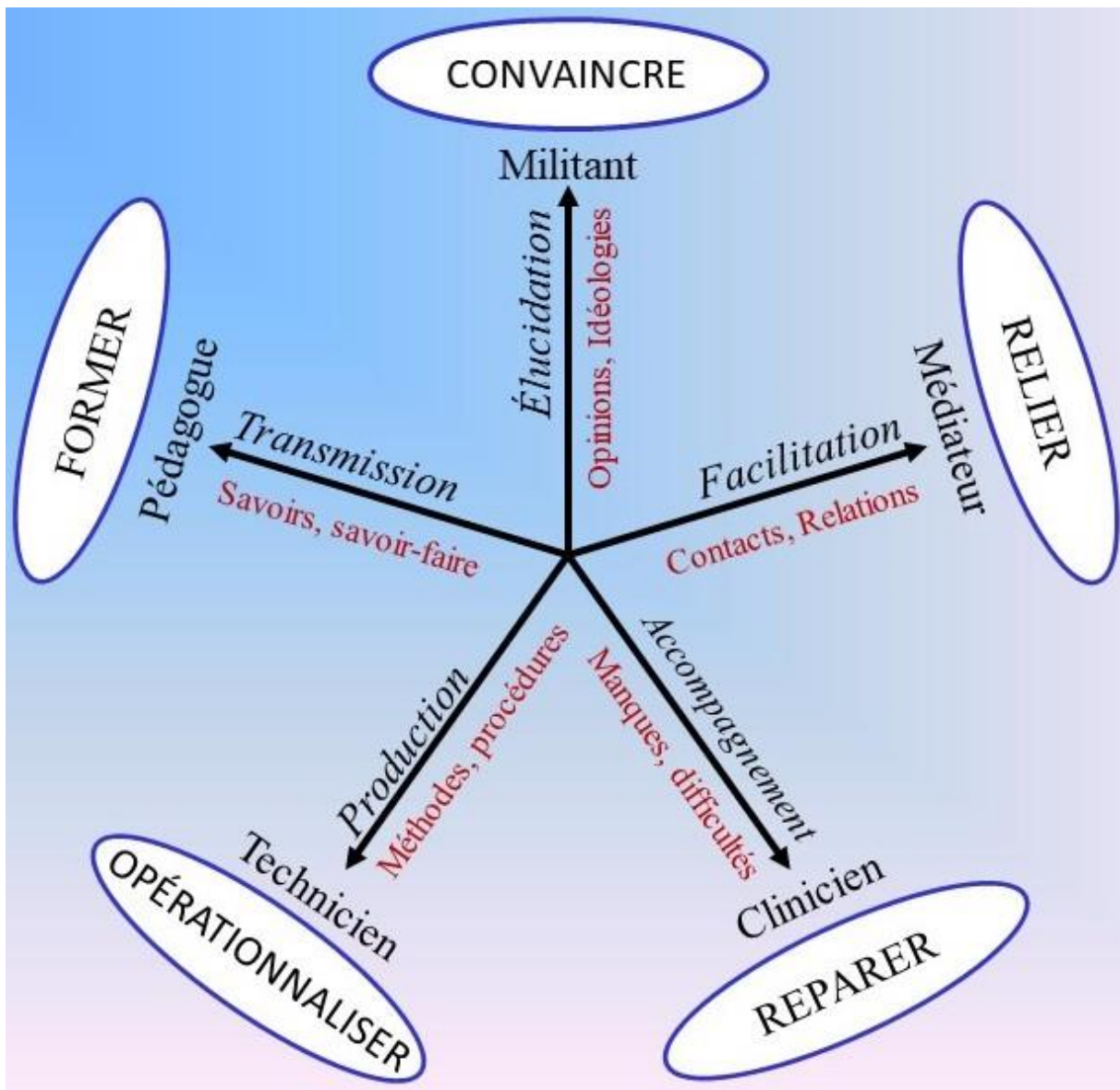
Cet atelier a pour objectif de questionner la pertinence du modèle proposé pour alimenter la réflexivité des professionnels. Mais avant d'approfondir cet objectif, il convient d'explicitier chaque axe du modèle, en l'illustrant par des extraits de discours de professionnels, des discours qui viennent à la fois conforter la présence des 3 fonctions « historiques » - élucidation, facilitation et production - mais aussi alimenter le modèle en lui ajoutant la fonction d'accompagnement et la fonction de transmission.

## Une modélisation des fonctions : MMCTP

Le modèle MMCTP (Militant-Médiateur-Clinicien-Technicien-Pédagogue) propose de prolonger le modèle des fonctions professionnelles de Gillet. Il est né à l'occasion d'un projet de recherche concernant l'intervention sociale en milieu rural (Pagès, Vachée, Dansac, & Lorédo, 2014) qui avait pour but de déterminer comment les professionnels de l'intervention sociale en milieu rural vivaient leur métier. Une des questions que nous nous étions posées était de savoir ce qui les faisait « vibrer » en termes d'expériences et/ou de méthodes.

Nous avons proposé d'ajouter les fonctions d'accompagnement et de transmission (associées aux figures du Clinicien et du Pédagogue) aux trois fonctions initialement distinguées par Gillet, élucidation, facilitation et production, correspondant aux figures du Militant, du Médiateur et du Technicien (Vachée, Lorédo, & Dansac, 2014). En effet, les actions valorisées par les intervenants sociaux, quand on leur demandait d'évoquer les expériences de travail qu'ils aimeraient reproduire, montraient l'importance à leurs yeux de ce que leurs publics pouvaient apprendre ou des problèmes qu'ils pouvaient aider à résoudre. L'ajout de ces deux fonctions permet de rendre compte de la logique réparatrice de l'animation – qui est centrée sur les publics – en plus de la logique épique – plus centrée sur l'action. On retrouve en cela les observations de Lebon et Lima (2009) sur le « bon boulot en animation ».

Le modèle MMCTP, comme celui de Gillet, prévoit que l'animateur, dans un contexte d'action donné, peut mobiliser à des degrés divers les différentes fonctions de façon combinée, avec les objectifs correspondant respectivement aux différentes fonctions : convaincre (influencer les opinions, les croyances), relier (les individus ou les groupes entre eux), réparer (compenser des dysfonctionnements, des déficits), opérationnaliser (des outils, des méthodes), et former (faire acquérir des savoir ou savoir-faire).



### Des figures emblématiques pour des fonctions complémentaires

La figure du Militant est incarnée par celui qui œuvre à l'élucidation des questions relatives à la compréhension du monde qui nous entoure, et qui permet à ses publics, ses collègues ou ses

partenaires de modifier leur système de représentations, de croyances, leurs opinions. Un intervenant jeunesse témoigne en ce sens : *« Ce qui fait vibrer c'est de ne pas faire un boulot alimentaire. J'ai choisi de faire de la politique tous les jours, sur le terrain avec les jeunes, je fais de la politique : ouverture culturelle, créer un groupe, la solidarité, ça me fait vibrer ça ! On fait aussi ce boulot parce qu'on a la capacité de s'insurger ! »*

À travers cette fonction, le professionnel exprime ses valeurs, cherche à les transmettre, ce qui ne signifie pas qu'il les impose, mais que son action est guidée par un modèle de société qui lui paraît désirable, et auquel il tente de contribuer. Comme l'explique un directeur de structure d'hébergement temporaire pour adultes handicapés : *« j'avais pas envie d'être formateur et de formater les gens, à un discours et à faire ce qu'ils sont en train de faire actuellement dans les écoles de formation. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de critique politique, du secteur, actuellement [...] Parce que les gens, plus ils sont formés, quand on est formé, qu'on a un passé de formation, et d'analyse critique, on peut pressentir et on peut poser des questions dans les instances politiques de l'institution ».*

La figure du Médiateur est mobilisée quand les professionnels visent à mettre en lien des publics, des partenaires, quand ils permettent que les gens se rencontrent en leur donnant la possibilité de créer des choses ensemble, que cela aille du simple temps convivial au plus imposant des projets. À ce propos, une professionnelle de l'intervention sociale dit : *« moi ce qui me fait vibrer c'est quand les gens se réunissent et passent un moment sympa entre eux, un moment agréable et festif, avec des échanges. C'est ces moments où il se passe quelque chose entre les personnes, quelque chose que tu provoques, qui ne se passerait pas sinon ».*

On retrouve d'ailleurs l'importance de cette fonction d'établissement du lien social pour le public lui-même, en tout cas à travers la parole des jeunes sur ce que provoque chez eux la fréquentation des structures d'intervention jeunesse (Dansac & Carletti, 2018).

Un autre professionnel précise : *« ce qui m'a fait vibrer, c'est la reconnaissance par les élus sur un projet spécifique. J'ai réussi à monter un projet autour du vivre ensemble, certains élus étaient réticents mais lors de l'événement, un élu est venu me serrer la main pour me dire.... Finalement c'est pas plus compliqué que ça de vivre ensemble. Là ça m'a marqué ! ».*

Le lien social est donc au cœur de sa démarche, mais son témoignage montre aussi comment la reconnaissance de la part des décideurs peut parfois être un élément de visibilisation des résultats de l'action. Ceux-ci par ailleurs ne sont pas toujours évidents aux yeux des professionnels eux-mêmes (cf. Dansac, Vachée, & Virgos, 2017).

La figure du Technicien se retrouve chez des professionnels qui se reconnaissent dans l'opérationnalisation d'outils et qui valorisent cette fonction de production dans leurs discours (recherche de financements, gestion, montage de projets, plannings...). Même si cette fonction est, nous le verrons plus loin, complémentaire des autres, voire à leur service, elle fait office de préalable à l'action comme le précise ce directeur de structure d'accueil pour enfant (anciennement officier dans l'armée) : « *On ne peut plus s'affranchir d'une méthode, enfin d'une méthodologie d'approche du travail éducatif. Sachant que chez nous, il est éducatif, pédagogique, thérapeutique* ». Elle s'incarne dans la réalisation d'un projet comme nous le dit cet animateur : « *Moi c'est de voir d'où on part et d'arriver à quelque chose, c'est monter des projets. C'est d'aller vers une vision commune et arriver à un rendu où chacun arrive à s'exprimer, autant le public que les animateurs. C'est mettre en commun et voir comment ça prend forme, l'idée de projet est forte* ».

L'opérationnalisation est parfois une des dimensions importantes dans certaines dimensions du travail, comme l'exprime une animatrice jeunesse : « *On en a monté plusieurs fois des chapiteaux... Montés, démontés. Et voilà, ça a commencé comme ça et ensuite le projet européen fallait le monter c'est-à-dire faire un échéancier, faire un planning, quels contenus, quelles activités on fait à côté, quel parcours etc.* » La technicité des dossiers, des procédures mises en place, des méthodes adoptées peut d'ailleurs devenir pour certains le meilleur des gages de leur professionnalité.

Nous avons constaté que des expériences dont la tonalité était l'accompagnement, l'aide aux personnes en difficulté (économique, handicap, dépendance...), étaient souvent relatées dans les discours comme expériences emblématiques de « ce qui fait vibrer ». Nous avons alors décidé de proposer une fonction d'accompagnement dont l'objectif typique serait de réparer (au sens de trouver la solution à un problème, de compenser un déficit). La figure est celle du Clinicien qui, lui aussi en s'appuyant éventuellement sur d'autres fonctions, permettre aux individus de trouver du réconfort et de la rassurance. En témoignent ces extraits de discours, ici une intervenante s'occupant des personnes âgées : « *Avoir pu soulager des malades souffrant par une parole appropriée en dehors de tout médicament* ». Ou encore ces étudiantes en stage qui nous diront : « *c'était très intense de trouver une solution de relogement pour les personnes en grande difficulté* » ; « *j'ai aidé une personne fortement alcoolisée et cette personne m'a raconté sa vie, je l'ai aidé à se relever à un moment en lui donnant la main, et là c'est poignant, on se regarde, on rentre dans l'intimité de la personne, c'est vraiment très fort* ».

Si nous avons postulé que l'objectif principal du Clinicien était de réparer, il n'en reste pas moins que cette fonction d'accompagnement passe par l'écoute, la compréhension, l'analyse d'une situation, c'est-à-dire justement par une approche clinique, qui s'insère dans un accompagnement, même lorsque celui-ci n'est pas lié à un problème à résoudre, à un déficit à compenser.

L'expérience de cette directrice en charge d'un accueil pour enfants exprime comment cette fonction la fait vibrer et à quel point elle est importante dans son métier : *« Moi, je vais parler d'une première fois, parce que c'est souvent là que ça commence. J'étais en poste de direction, et la première fois et où un parent est venu me rencontrer pour me confier son enfant. Tu te dis, whao, là pour le coup, il y a un passage de relais, et voilà, c'est ce premier échange, ce premier lien, mais voilà, ça fait vibrer à chaque rencontre avec le parent, parce qu'on ne sait jamais vraiment ce que le parent attend de nous aussi. Et donc c'est d'arriver à déchiffrer dans la première rencontre l'état d'esprit du parent par rapport au collectif, qu'est-ce qu'il en attend, voilà, d'être vraiment à l'écoute de ce que le parent va nous dire et pas forcément que dans les mots. Les mots veulent pas forcément dire ... la réalité de la situation. Donc voilà, au fur à mesure, ça fait 20 ans que je fais ce métier, de s'apercevoir que la première rencontre elle est essentielle, essentielle pour la suite. Si je suis pas au contact des enfants après au quotidien, n'empêche que le passage de relais avec l'équipe se fait aussi par rapport à ce ressenti de la première rencontre. Donc ça, ça me fait vibrer chaque fois, ça, ça a pas changé, et je crois que quand je vibrerai plus à cette rencontre-là, je changerai de métier. »*

La figure du Pédagogue est une figure centrale dans les métiers de l'éducation. Le Pédagogue est celui qui participe à la transmission des savoirs, des savoir-faire. À propos du projet européen déjà évoqué plus haut, l'animatrice nous précise : *« Ce qui était proposé par les belges, c'était au départ en fait de faire un périple en péniche, sur les canaux belges. C'est ce qu'on a fait, quoi. Alors en fait on partait, quelques jours, enfin on naviguait, on s'arrêtait à un endroit, on montait le chapiteau, ils apprenaient, ben ils continuaient leur apprentissage, dans différentes disciplines, donc il y avait tout fil, boule, trapèze, clown etc... Et donc l'idée c'était de monter un spectacle »*. Plus tard dans l'entretien en évoquant la suite du projet : *« Ça, c'était vraiment le projet qui m'a fait vibrer, parce que les voir apprendre, tout ça, partager, c'était vraiment énorme. »* Cette animatrice n'a pas à proprement parler transmis de savoir lors de ce séjour, elle a délégué ce rôle à l'association circassienne, mais grâce au projet, cette fonction qu'elle semble valoriser est réalisée.

La figure du Pédagogue n'exige pas de grands discours ni de faire apprendre des notions complexes. Elle peut certes s'incarner dans du *faire pour* (comme lorsqu'on essaie de transmettre un savoir-faire), dans du *faire avec* (quand on co-construit avec des jeunes par exemple une exposition) ou, comme dans l'exemple suivant, du *faire faire* (on se contente de déclencher et d'entretenir la réflexion) : « *Avant, je faisais le truc comme ça. Je réunissais les jeunes un soir, à la cafétéria, je prenais une banane, un préservatif, j'enfilais le préservatif sur la banane, et après ça, on discutait avec les jeunes. C'était comme ça qu'on faisait de la prévention, c'était tout simple. Maintenant, il faut que je remplisse une tonne de papiers pour expliquer à mes financeurs pourquoi je fais ça, quels sont les objectifs... Et tout le temps nécessaire pour me justifier, je ne le passe plus à discuter avec les jeunes.* » Comme le relate cet animateur dans une résidence pour jeunes (à l'occasion d'une session de formation d'étudiants en carrières sociales), le Pédagogue s'exprime ainsi parfois dans des actes très simples.

Au passage, on voit aussi que le travail impose de mobiliser la figure du Technicien, qui semble pour ce professionnel relever du sale boulot de l'animation, quelque chose d'inévitable, qui fait obstacle à ce qu'il considère comme le cœur de sa mission.

### Des fonctions qui se combinent...

Comme le signalait Gillet, une fonction se rencontre rarement de façon totalement isolée. Dans l'exemple précédent, le Pédagogue n'essayait pas seulement de faire apprendre quelque chose (l'usage du préservatif), mais visait, en organisant la réflexion, à ce que les croyances des jeunes à ce propos soient modifiées dans un sens particulier, montrant par là une certaine militance. Et pour cela, il utilisait une situation de groupe, exerçant sa fonction de facilitation (Médiateur).

La capacité à mobiliser les fonctions de manière stratégique revêt une importance particulière. Ainsi, l'opérationnalisation nécessaire pour conduire l'action peut parfois être déléguée, contournée, comme dans l'exemple suivant où la figure du Pédagogue vient de mettre au service du Technicien. Plutôt que de chercher soi-même les outils pour mettre en place l'activité, on peut les faire acquérir, comme cette animatrice d'espace jeune parlant de ce qu'elle fait pour répondre parfois aux demandes exprimées par les jeunes : « *Organiser une sortie, bon ben, tout dépend de la méthode, moi j'utilise plusieurs méthodes pédagogiques, ça peut être la question réponse, je vais dire, ben d'après toi, comment on va faire si tu veux aller au musée, par quoi on va commencer, déjà ? On va choisir le musée. J'essaie de leur poser les questions pour qu'ils trouvent les réponses par eux-mêmes. Une fois qu'ils en sont là, je vais dire si on appelle,*

*peut-être qu'on va savoir s'il y a un tarif, si on peut avoir un tarif groupe, etc. Donc après ils rentrent dans la démarche. Après, l'idée c'est de donner l'accès aux outils pour pouvoir mettre en œuvre. Donc voilà, pour organiser une sortie, ça va être simplement ça, leur donner les déclics pour qu'ils disent Ah ben oui, faut qu'on fasse ça après ça, après ça. »*

Le Technicien aurait pu *faire pour*, et ce serait sans doute plus rapide, peut-être plus professionnel. Mais les acteurs de l'éducation non formelle n'empruntent pas toujours le chemin le plus direct car ils savent que c'est dans le processus de construction que se développe l'autonomie du public qui leur permettra ensuite de ne plus être nécessaires. Ici, le Pédagogue est intervenu dans une démarche de *faire avec*, pour que le Technicien puisse s'effacer : *faire faire*. L'opérationnalisation est déléguée au public, de façon à lui permettre d'acquérir les outils au service de son émancipation.

Ainsi, les axes ne sont pas exclusifs les uns des autres, ils fonctionnent le plus souvent en synergie et une fonction repérée dans les discours vient parfois/souvent en compléter/appuyer une autre : « *On a pu dans certaines situations, grâce à d'autres partenaires, et en mobilisant d'autres services de notre institution, résoudre une problématique d'une personne. C'est une personne qui a une problématique, qui n'a pas de droits, qui ne fréquentait pas les structures sociales, qui ne connaissait pas les dispositifs, qui etc. À un moment donné, il se retrouve sans rien, sans emploi, sans droits, sans quoique ce soit, et du coup s'est présenté au centre social, et grâce aux partenariats qu'on a commencé à construire, on a pu... ben aider cette personne. Alors, là où j'ai envie de dire je suis satisfaite du résultat, c'est qu'on n'a pas forcément, entre nous, entre partenaires, l'habitude de travailler ensemble, de communiquer, c'est parfois difficile. Là, dans cette situation-là, ça s'est fait. Donc tout le monde s'est mobilisé autour de cette situation, dans des champs divers, ça va être l'accès aux droits, le logement, l'accès à la santé, euh... On a pu se mobiliser autour de cette situation et aider cette personne. Sans cette intervention, cette personne aurait été au fond du trou. Grâce à cette intervention, elle a pu rebondir, elle a retrouvé un emploi. »*

Ce témoignage d'un professionnel travaillant dans un centre social illustre comment la création du lien (figure du Médiateur), ici tournée vers les collègues, vers des partenaires, est utilisée dans la perspective de permettre au Clinicien la résolution d'un problème pour un bénéficiaire.

*« C'est tous les moments qu'on organise de collectif, où il y a un travail de partenariat entre les bénévoles, les salariés où les collectivités locales. Ce travail-là il est intéressant quand, à l'aboutissement, on voit qu'il y a de la satisfaction des uns et des autres en fonction du projet.*

*Alors quel projet, euh ? Ben, la vraie satisfaction c'est l'implication des bénévoles dans les projets, parce que... c'est le lien que ça crée. Le moteur du centre social, c'est la création de lien social, et c'est vrai que grâce aux bénévoles, on arrive à créer du lien social et c'est vraiment une vraie satisfaction. Parce que du coup le lien que... salarié bénévole ça devient un lien d'amitié dans le temps, parce que c'est vrai qu'il y a des choses qui se construisent. Même si c'est pas professionnel de dire que ça devient un lien d'amitié, et ça crée en tout cas des choses fortes sur le réseau, sur la mise en place sur le territoire, sur la position des uns des autres ».* Pour cette directrice de centre social, on peut voir que la question de la création de lien est première, et que les projets ne sont finalement pas si importants que ça, pourvu qu'ils en soient le support. Le Technicien est ici au service du Médiateur.

C'est d'ailleurs parfois totalement en l'absence du public et des bénéficiaires (mais avec bien sûr le souci à terme de mieux accompagner ces derniers), que la fonction d'élucidation et de la fonction de pédagogue se combinent. Ainsi pour ce coordinateur travaillant dans une association médicosociale qui gère plusieurs dispositifs d'accueil, le travail est à conduire chez les collègues : « J'aurais besoin d'un petit coup de main, je travaille au sein d'une équipe où les questions de participation, d'engagement, d'implication des personnes accueillies et des moyens d'y parvenir sont restées au fond de la grotte, aurais tu sous le coude deux/trois textes me permettant de créer un socle de connaissances communes permettant de lancer la réflexion » [extrait d'un courriel envoyé à un des auteurs]. Le Militant a besoin du Pédagogue pour que le service puisse exercer sa fonction d'accompagnement.

D'autres combinaisons de fonctions sont bien entendu possibles, se réalisant sur des cibles, ou avec des acteurs différents, et laissant une plus ou moins grande place aux acteurs dans la réalisation de la fonction. Nous ne pouvons pas ici en faire un inventaire, tant l'espace des possibles en la matière est vaste.

## Et la professionnalité et la professionnalisation dans tout ça ?

Pour nombre d'intervenants, la combinaison stratégique des fonctions n'est pas conscientisée, elle a été acquise certes grâce à des formations, parfois en s'inspirant de modèles, ou construite dans l'action. Mais elle fait rarement l'objet d'une réflexion en amont de l'action. Elle relève d'ailleurs bien souvent du préconscient et sert peu d'argument pour démontrer la professionnalité. On peut donc se demander comment l'analyse des pratiques fondée sur le modèle MMCTP peut contribuer, en stimulant la réflexion de ces travailleurs, à alimenter la praxis. Ce modèle étant multidimensionnel, il permet de rendre compte de situations variées



selon le contexte d'intervention, le type de professionnels en présence, les publics concernés, et bien d'autres dimensions encore. C'est un modèle en construction et il s'agira donc dans cet atelier d'explorer ce qu'il permet d'apprendre, au sens large, lorsqu'on est un intervenant social. Plus précisément, nous chercherons à comprendre comment les professionnels peuvent se saisir de ce modèle pour analyser leurs pratiques, mais aussi pour mieux appréhender et connaître les pratiques de leurs pairs, de leurs équipes de travail. Enfin il faudra se demander quels transferts peuvent se faire en termes de professionnalisation, à savoir comment le modèle peut permettre d'accroître la visibilité du travail effectué, et ainsi modifier les identités professionnelles, augmenter la reconnaissance professionnelle et le bien-être au travail.

## Références

- Dansac, C., & Carletti, M. (2018). *Évaluation Transformatrice des Effets du Travail de Jeunesse - Une étude d'impact dans cinq pays européens* [Research Report]. Consulté à l'adresse LRPMip / IUT de Figeac / Université Toulouse 2 le Mirail website: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01998457>
- Dansac, C., Vachée, C., & Virgos, J. (2017, octobre). *Le youth work met-il à mal l'identité des animateurs vis-à-vis des autres intervenants jeunesse ?* Communication orale présenté à L'animation « contre » le travail social et l'intervention sociale ?, Créteil, France.
- Gillet, J.-C. (1995). *Animation et animateurs : le sens de l'action*. Paris: L'Harmattan.
- Lebon, F., & Lima, L. (2009). *Le bon boulot dans l'animation sociale* [Rapport de recherche]. Consulté à l'adresse INJEP website: [http://www.injep.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Lebon-Lima\\_Animation.pdf](http://www.injep.fr/IMG/pdf/Rapport_Lebon-Lima_Animation.pdf)
- Pagès, A., Vachée, C., Dansac, C., & Lorédo, J.-P. (2014). *L'intervention sociale en milieu rural : le point de vue des personnels* (Rapport de Recherche N° 171). Paris: Caisse Nationale des Allocations Familiales.
- Vachée, C., Lorédo, J.-P., & Dansac, C. (2014). Intervention sociale et démarches participatives. In A. Pagès, C. Vachée, C. Dansac, & J.-P. Lorédo (Éd.), *L'intervention sociale en milieu rural : le point de vue des personnels* (p. 74-89). Paris: CNAF.