



HAL
open science

La régulation collective des conduites de l'intervenant social dans un centre social associatif

David Alves da Silva

► **To cite this version:**

David Alves da Silva. La régulation collective des conduites de l'intervenant social dans un centre social associatif. Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Jun 2009, Nice, France. hal-03424221

HAL Id: hal-03424221

<https://hal.science/hal-03424221>

Submitted on 10 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La régulation collective des conduites de l'intervenant social dans un centre social associatif

David Alves da Silva

Docteur en sociologie, chercheur associé au Sophiapol (université Paris Ouest Nanterre La Défense)

L'objectif de cet article est de montrer comment, dans un centre social associatif, la relation entre les intervenants (salariés et bénévoles) et leurs usagers est régulée de façon à éviter la domination des seconds par les premiers. Le centre social, comme d'autres organisations intervenant dans le secteur social, est de fait confronté au risque de dominer ses usagers. D'une part, ses intervenants sont placés en position de supériorité, puisqu'ils peuvent conditionner l'attribution des prestations qu'ils délivrent à l'obtention de contreparties de leurs usagers, auxquelles ces derniers peuvent d'autant moins se soustraire qu'ils ont impérativement besoin d'être aidés. D'autre part, les difficultés du rôle d'intervenant, supposant d'arbitrer sans cesse entre les interdits contradictoires de la proximité et de la distanciation excessives à l'utilisateur, peuvent conduire les intervenants à abuser de leur position de supériorité. Dans l'ensemble, pourtant, les interactions avec les usagers s'agentent plutôt sur le mode du respect mutuel, voire même de la convivialité. Ce résultat, analysable à partir d'une sociologie de la morale, est obtenu grâce à un processus collectif de contrôle et de sanction des conduites de chaque intervenant par les autres intervenants et les usagers. Ce processus est lui-même rendu possible par le statut associatif du centre social, incitant chacun à se tenir pour comptable des conduites d'autrui.

travail social, asymétrie, association, morale

Les organisations intervenant dans le secteur social ont pour caractéristique d'instaurer des relations asymétriques avec leurs usagers, en ce sens que les personnes (que nous appellerons intervenants sociaux) qui y travaillent peuvent traiter leurs usagers autrement que ces derniers ne peuvent les traiter¹. Elles peuvent en particulier conditionner l'attribution des prestations qu'elles délivrent à l'obtention de contreparties de leurs usagers, auxquelles ces derniers peuvent d'autant moins se soustraire qu'ils ont impérativement besoin d'être aidés. La chose vaut de plus en plus pour les prestations attribuées sur la base du droit à des ayants droit. La chose vaut également, par construction, lorsque l'attribution des prestations ne relève pas du droit, mais de la seule appréciation des intervenants sociaux, sur la base de règles implicites ou explicites fixées par leur organisation.

Dans la mesure où les intervenants sociaux sont ainsi en position de supériorité sur leurs usagers, il leur est possible de les dominer, c'est-à-dire de les contraindre à leur obéir par l'usage de sanctions négatives ou positives destinées à surmonter leurs résistances éventuelles. Simultanément toutefois, les organisations du secteur social ne peuvent faire l'économie d'un contrôle de leur capacité à dominer leurs usagers, à la fois parce que leur mission repose généralement sur un principe de solidarité, excluant la domination d'autrui, et parce que, dans le cadre d'un Etat de droit, le devoir de respecter les libertés fondamentales de chacun s'impose à tous.

Notre propos est ici de présenter comment, dans un centre social associatif, la relation entre les intervenants sociaux et leurs usagers est régulée de façon à éviter la domination des seconds par les premiers. Nous avancerons que ce résultat est obtenu grâce à un processus collectif de contrôle et de sanction des conduites de chacun, impliquant les intervenants

¹ Erving Goffman, *Les Rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974, pp. 47-48.

sociaux, mais aussi les usagers. Nous montrerons que, d'une certaine façon, c'est la vie morale du centre social, étroitement liée à sa nature associative, qui y garantit le respect minimal de l'utilisateur.

I. L'asymétrie

Ce centre social est localisé en zone urbaine, en Ile-de-France, au pied d'un immeuble². Une dizaine de salariés et une cinquantaine de bénévoles y interviennent. Géré par une association³, il est principalement financé par des fonds publics, et notamment par la caisse d'allocations familiales qui lui octroie un agrément « centre social » à l'issue de la signature d'une convention pluriannuelle. Il accueille les enfants dans sa halte garderie (pour les plus petits), dans son centre de loisirs ou pour bénéficier d'un soutien scolaire. Les adultes, auxquels les analyses qui suivent sont consacrées, peuvent y bénéficier des services d'un écrivain public, de cours d'alphabétisation et de français, d'aides pour trouver un emploi ou une formation et d'appuis pour faciliter l'obtention d'un logement social dans le cadre d'une « permanence logement ». Diverses activités culturelles leur sont également proposées, telles que des ateliers couture, broderie, peinture, ou encore des sorties dans la région ou à la mer.

Le centre social comptabilise plus de trois cents usagers en moyenne, mais ces derniers sont vraisemblablement plus de cinq cents, toutes les activités ne donnant pas lieu à un comptage précis des personnes. Les modes d'utilisation sont divers : tandis que certains usagers ne fréquentent qu'une activité, d'autres en fréquentent plusieurs ; tandis que certains foyers utilisateurs ne sont inscrits que par un seul de leurs membres, d'autres le sont pas plusieurs (et parfois par les parents et les enfants à la fois) ; tandis que certains souhaitent seulement bénéficier d'une place dans l'une ou l'autre des activités, d'autres (moins nombreux) escomptent bénéficier d'une protection rapprochée⁴, consistant en la prise en charge régulière de la vie privée, depuis la relation aux administrations jusqu'aux problèmes de la vie familiale. Pour deux tiers d'entre eux, les chefs des foyers utilisateurs sont de nationalité étrangère. Ils sont ouvriers pour un quart, employés pour un autre quart, près d'un sur cinq ne déclare exercer aucune activité professionnelle, les derniers enfin sont retraités, exercent une profession intermédiaire, ou sont commerçants ou artisans. Quelques-uns, dont les enfants sont inscrits à la halte garderie, relèvent de la catégorie socioprofessionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures.

Le centre social se fixe trois missions : aider et défendre les familles ; tenir un rôle éducatif, dont l'objectif est de rendre les familles et les individus autonomes ; promouvoir l'implication des usagers dans son fonctionnement. La première mission procède de son appartenance au mouvement des centres sociaux, dont la cible est la famille populaire depuis leur apparition à la fin du XIX^e siècle [Jeannine Verdès-Leroux, *Le Travail social*, Paris, Minuit, 1978 ; Robert Durand, *Histoire des centres sociaux*, Paris, Syros, 1996]. La deuxième résulte de son inscription dans le secteur du travail social, dont les finalités se formulent toujours dans le vocabulaire de l'éducation à l'autonomie [Jacques Ion, Bertrand Ravon, *Les Travailleurs sociaux*, Paris, Editions La Découverte et Syros, 2002 ; Michel Autès, *Les Paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 1999]. La troisième mission, enfin, traduit son attachement à son statut associatif et, conformément au modèle démocratique qui le sous-tend, à l'idée qu'une association doit être un espace commun de délibération et d'action. A

² L'enquête, réalisée sur le mode de l'observation participante d'octobre 2001 à août 2004, comme bénévole puis comme salarié, a fait l'objet d'un doctorat de sociologie, *Le supérieur, l'inférieur et l'égal. Sociologie d'un centre social associatif*, soutenu le 19 septembre 2007 à Paris X Nanterre.

³ 71% des centres sociaux sont gérés par une association. Un centre social peut également être géré par une municipalité ou par une caisse d'allocations familiales, en régie directe ou en cogestion avec une association [Maryse Bresson, *Les Centres sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2002, pp. 75, 85].

⁴ Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard, 1995, pp. 49-53.

première vue (mais nous reviendrons plus loin sur cette affirmation), cette troisième mission n'est guère réalisée, comme en atteste la très faible représentation des usagers au sein du conseil d'administration : ce ne sont pas les usagers qui conduisent le centre social ou organisent ses activités, bien qu'ils soient adhérents de l'association, mais les salariés, secondés par les bénévoles, sous l'autorité de la directrice, du président de l'association et des membres du conseil d'administration. En revanche, le centre social exerce effectivement son rôle éducatif et sa mission d'aide et de défense des familles, comme le prouve sa longévité (plus d'un quart de siècle), sa fréquentation par les usagers ainsi que ses bonnes relations avec les diverses institutions sociales, sanitaires et éducatives du territoire environnant.

Les usagers ne bénéficient d'aucun droit juridiquement sanctionné à bénéficier des prestations du centre social, de sorte que les intervenants y disposent d'une prérogative importante : ce sont eux qui décident ou refusent d'attribuer les prestations, sur la base de règles qu'ils fixent. Or, bénéficier des prestations constitue un enjeu pour les usagers, puisque ces derniers le sollicitent parce que la nécessité (plus ou moins impérative, selon les situations) les y contraint. De surcroît, les places sont souvent chères (au sens figuré), dans la mesure où le centre social reçoit plus de demandes qu'il n'en peut matériellement traiter. La rareté des places se conjuguant à leur caractère souvent indispensable, et les intervenants décidant de l'octroi des prestations, ces derniers sont de fait placés en situation de force et à même d'exiger des contreparties à leurs soutiens.

L'utilisateur doit, d'abord, endosser la posture du demandeur d'aide. L'aide supposant, comme type de relation, que l'aidé accepte de dépendre d'un aidant (on n'aide pas quelqu'un qui ne veut dépendre de personne), tandis que l'indépendance et le prestige social vont socialement de pair, l'utilisateur doit accepter que sa demande de prestation équivaille à une chute dans l'ordre symbolique des honneurs : il doit accepter d'être « diminué » par elle. Il lui faut ainsi faire preuve d'humilité, et ne pas s'offusquer lorsque les intervenants le placent dans des situations quelque peu dégradantes : accepter qu'ils lui manquent parfois de politesse, alors qu'il doit scrupuleusement respecter les règles de la civilité ordinaire ; accepter qu'ils utilisent le temps d'attente, dans le cadre des permanences, comme moyen de lui suggérer l'infériorité de sa position, tandis qu'il doit pour sa part se présenter dès qu'on l'appelle ; ou encore tolérer qu'ils suspendent unilatéralement l'interaction, pour discuter de tout autre chose entre eux ou avec un autre usager, tandis qu'il doit se montrer entièrement disponible.

L'utilisateur doit également accepter que les intervenants jugent ses conduites à partir de leurs propres critères de discrimination du bien et du mal. L'association cherchant à rendre les personnes autonomes, les usagers sont tout particulièrement jugés au regard de leur volonté de « s'en sortir » : l'utilisateur doit comprendre que les aides qu'il reçoit ne visent pas à en faire un « assisté ». Toutes les conduites sont tendanciellement interprétées comme des signes de bonne ou mauvaise volonté, depuis la façon de se conduire vis-à-vis du centre social (en respectant ou non les règles d'utilisation des activités) jusqu'à la façon de conduire sa propre vie (en cherchant ou non un travail, ou encore en gérant ou non le budget domestique convenablement). Sa déposssession en capitaux économiques, culturels et sociaux ne suffit pas à convaincre les intervenants de la nécessité de soutenir l'utilisateur : celui qui laisse l'impression de tout faire pour améliorer sa situation est soutenu, alors que celui qui paraît passif est rejeté. Devant tout à la fois attester de ses efforts, en venant voir les intervenants, et ne pas trop les solliciter, sous peine de paraître vouloir s'en remettre totalement à eux, l'utilisateur ne sait pas, souvent, sur quel pied danser. A la permanence logement, par exemple, faut-il venir, et s'entendre dire : « Je vous ai déjà dit que ce n'est pas la peine de venir me voir tous les jours », ou ne pas venir, et se voir reprocher sa passivité ?

II. Les difficultés du rôle d'intervenant

Les refus de soutenir les usagers et les sanctions à leur encontre se justifient, du point de vue des intervenants, par la nécessité de garantir le fonctionnement de la structure. Quatre exigences au moins se croisent continuellement en la matière. En premier lieu, l'absence de moyens suffisants interdit de répondre à toutes les demandes. En deuxième lieu, l'association souhaitant s'adresser aux familles du quartier environnant, les intervenants, lorsqu'ils doivent choisir entre plusieurs usagers, doivent tenir les demandes des personnes seules pour secondaires, de même que celles des personnes ne résidant pas à proximité. Plus spécifiquement encore, l'usager doit bénéficier d'un logement, à titre personnel ou non : les intervenants ferment leur porte aux personnes « sans domicile fixe », en partant du principe que leur traitement social relève d'institutions spécialisées. En troisième lieu, les intervenants ne doivent pas tolérer certaines conduites pour que les activités fonctionnent convenablement. Par exemple, les absences régulières dans les cours de français sont sanctionnées, dans la mesure où elles gênent le déroulement des séances et compliquent l'acquisition des objectifs pédagogiques ; pour faciliter la gestion des files d'attente, et ne pas s'exposer à leurs contestations, il convient dans les permanences de traiter les usagers par ordre d'arrivée ; ou encore, pour des raisons de sécurité, notamment liées à la présence d'enfants dans les locaux, il faut réprimander ceux qui ne respectent pas les règles d'utilisation de l'espace. En quatrième lieu, le centre social doit se conformer aux attentes de la puissance publique, afin d'obtenir les financements, les agréments et les soutiens institutionnels qui lui sont nécessaires. Cette exigence le conduit à durcir les conditions d'accès à ses activités, en évitant par exemple d'accueillir un nombre trop important de personnes en situation irrégulière sur le territoire français, l'aide aux personnes « sans papiers » étant assimilée par la loi à une aide au séjour clandestin, ou encore, dans le cadre de la permanence logement, en ne soutenant pas les dossiers des plus démunis, les bailleurs sociaux exigeant que leurs locataires possèdent les ressources économiques suffisantes pour acquitter un loyer.

Le devoir de respecter ces exigences interdit une proximité excessive avec les usagers. L'intervenant doit respecter trois principes d'action : un principe de gestion, un principe d'égalité de traitement et un principe de mesure. Le principe de gestion implique que l'intervenant traite ceux qui entrent dans les locaux comme un public, dont il s'agit de gérer le nombre, les inscriptions, les frais de participation et les demandes spécifiques. Il ne doit pas prioritairement appréhender l'usager comme une personne à nulle autre pareille, mais comme un individu parmi d'autres, dont la demande doit être traitée si les conditions de fonctionnement le permettent, et qui doit, comme les autres, respecter les règles d'utilisation de la structure. Ensuite, en vertu d'un principe d'égalité de traitement, l'intervenant ne doit pas soutenir seulement ceux qu'il apprécie personnellement, faute de quoi la générosité valorisée par le centre social ne manquerait pas de n'être qu'une forme de clientélisme. Réciproquement, même s'il n'apprécie guère l'usager, l'intervenant ne doit pas lui fournir à dessein des prestations de moindre qualité. Enfin, en vertu d'un principe de mesure, l'intervenant ne doit pas engager sans discernement le centre social dans des « histoires » dont l'issue, incertaine, risque de nuire à sa réputation (il ne faut pas défendre l'indéfendable) ou à la situation de l'usager (c'est le cas, notamment, pour les signalements adressés aux services de protection de l'enfance ou à l'autorité judiciaire lorsqu'un enfant semble en danger dans sa famille).

La nécessité d'entretenir des relations impersonnelles avec les usagers ne doit pas cependant conduire l'intervenant à se distancier radicalement d'eux. Pour réaliser le projet éducatif et la mission d'aide et de défense, il faut que la rencontre soit possible, et pour qu'elle le soit, il faut nécessairement se rapprocher. De ce point de vue, trois autres principes d'action doivent être suivis, non sans difficultés puisqu'ils s'opposent tous à l'impératif de

distanciation. En vertu d'un principe d'empathie, il ne faut pas demeurer insensible aux difficultés des usagers, sans quoi le centre social paraîtra bien pingre de ses soutiens. Aussi l'intervenant doit-il méconnaître les principes de gestion et d'égalité de traitement : même s'il n'y a plus de place, il faut savoir faire quelques exceptions généreuses, lorsqu'un refus risque de nuire à la situation de l'utilisateur, et se montrer tolérant lorsque des circonstances atténuantes excusent l'irrespect des consignes d'utilisation. Ensuite, en vertu d'un principe de mise en confiance, et pour réaliser le projet éducatif, l'intervenant doit adopter une posture telle que l'utilisateur soit incité à lui faire part de ses problèmes, puis à accepter et à suivre ses conseils. Il doit savoir personnaliser la rencontre : accueillir l'utilisateur avec entrain, saluer spécialement ceux qu'il connaît déjà, et veiller à ne pas détruire en un instant, par un refus, des liens élaborés patiemment. Enfin, en vertu d'un principe de protection, l'intervenant doit savoir dispenser son aide rapprochée à ceux qui la sollicitent (quitte à « faire de l'assistantat »), et accepter de s'exposer personnellement auprès des tiers nuisant à l'utilisateur, qu'il s'agisse de représentants de la puissance publique (la police, les différents services sociaux publics...) ou encore de particuliers (le conjoint violent, le parent maltraitant...).

En pratique, l'exercice du rôle d'intervenant s'avère donc délicat, puisqu'il s'agit d'arbitrer sans cesse entre les injonctions contradictoires de la distanciation et du rapprochement. Certaines fonctions sont de ce point de vue beaucoup plus pénibles que d'autres. La tâche des bénévoles du soutien scolaire, des cours de français ou des activités culturelles est beaucoup plus aisée que celle des bénévoles écrivains publics, dans la mesure où les premiers se contentent de délivrer un savoir, alors que les seconds sont sollicités pour régler des problèmes. La tâche des salariés est plus dure que celles des bénévoles, puisque c'est aux salariés qu'est impartie le traitement des situations compliquées, et puisque les usagers, les tenant pour plus compétents, cherchent généralement à s'adresser à eux. Pour eux, quotidiennement sollicités, fréquemment interrompus dans leur travail et souvent conduits à répondre négativement aux demandes et à sanctionner, les salariés sont parfois comme « étouffés » par la présence des usagers. Entre eux, ils confient « en avoir marre », expliquent que les usagers les « rendent fous », et se félicitent que personne ne souhaite les voir (quitte à dire aussitôt qu'ils ne devraient pas « dire des choses pareilles »). Lorsque cela leur est possible, ils se réfugient d'ailleurs dans les espaces de travail où ils seront sûrs de n'être pas dérangés. La tâche du salarié, et plus globalement de l'intervenant confronté à des situations difficiles, est d'autant plus pénible que le sort des usagers ne manque pas de le préoccuper, par un effet de la personnalisation des relations et parce que les relations sociales, ici comme ailleurs, ne « glissent » pas sur les individus mais les tracassent, les possèdent, les pénètrent : les gestes de rejet des usagers ne sont, d'une certaine façon, que le pendant du souci que les intervenants se font pour eux. Quoi qu'il en soit, les difficultés de l'exercice incitent malgré soi à s'endurcir, et à devenir de plus en plus désagréable avec les usagers, ainsi que l'observateur peut le constater parmi les intervenants, et ainsi que j'ai pu le constater personnellement, lorsque, devenant salarié, j'ai été confronté aux sollicitations quotidiennes des usagers, pour répondre à des demandes exigeant un investissement personnel beaucoup plus important que lorsque j'étais bénévole.

Dans l'ensemble, pourtant, les interactions avec les usagers s'agentent plutôt sur le mode du respect mutuel, voire même de la convivialité. Tâchons donc de déterminer comment les conduites des intervenants sont régulées de façon à parvenir à ce résultat.

III. Le contrôle et la sanction des conduites des intervenants

Le respect minimal des usagers tient au fait que les conduites de chaque intervenant sont contrôlées et sanctionnées.

Chaque intervenant est toujours sous la surveillance de ses collègues salariés ou bénévoles. Le contrôle procède d'abord de l'observation directe, puisque les intervenants sont souvent en

mesure de s'observer mutuellement en train d'interagir avec les usagers, soit qu'ils réalisent simultanément une tâche identique, impliquant leur coprésence physique, soit que la réalisation d'un travail distinct les amène à être ponctuellement témoins du travail d'un autre. Le contrôle procède ensuite de la discussion avec les usagers : chaque intervenant est généralement en relation avec les usagers d'un autre, puisque la plupart des activités sont gérées par plusieurs intervenants et qu'une partie des familles utilisatrices ou des usagers fréquentent plusieurs activités. Enfin, le contrôle procède de la discussion personnelle avec l'intervenant. Les supérieurs hiérarchiques disposent d'une prérogative exclusive en la matière : ils ont statutairement la possibilité de demander des comptes à leur subordonné quant à la façon dont il se conduit avec les usagers. Les subordonnés contrôlent également leur supérieur en s'adressant à lui, mais ils doivent prendre garde d'éviter le ton de l'interrogatoire, sans quoi ils pourraient sembler franchir les frontières de la hiérarchie, et donc s'exposer à des sanctions hiérarchiques en retour. Le même constat vaut pour les pairs : bien que l'interrogatoire y soit plus aisé, l'égalité n'interdisant pas de demander des comptes, la discussion y demeure préférable, puisque l'égalité interdit à chacun de « se prendre pour le chef »⁵.

Les intervenants ne se contentent pas de se contrôler mutuellement : ils se sanctionnent également. Les sanctions dépendent, plus fortement que les contrôles, de la position statutaire occupée dans l'organigramme hiérarchique. Les sanctions les plus importantes, quant à leurs effets, sont le fait des supérieurs, que leur position hiérarchique autorise à contraindre en cas d'irrespect des règles de conduite que chacun doit suivre. Les supérieurs hiérarchiques, et au premier chef la directrice, peuvent d'abord exclure le récalcitrant. Les bénévoles ne bénéficiant d'aucune protection juridique, ils peuvent être exclus à tout moment, en droit et parfois en fait. La chose s'avère plus complexe pour les salariés, puisqu'ils peuvent attaquer leur employeur devant les tribunaux compétents, éventualité que la fragilité financière du centre social rend périlleuse. D'autre part, le licenciement d'un salarié fait courir le danger de contestations internes, assez délicates dans les organisations qui, comme celle-ci, ne comptent qu'un petit nombre de salariés. Pour ces deux raisons, les salariés les plus exposés au danger d'être congédiés sont ceux dont le contrat est à durée déterminée.

Beaucoup plus fréquemment que l'exclusion, c'est la possibilité de ne pas distribuer de gratifications qui permet principalement aux supérieurs hiérarchiques de sanctionner leurs subordonnés. Mal se conduire auprès des usagers, c'est pour le salarié s'exposer aux risques : d'être mal noté en fin d'année, et donc de ne bénéficier que d'une très légère augmentation de salaire (ou de ne pas obtenir l'augmentation demandée) ; de voir le supérieur refuser tous les arrangements qui rendent le travail plus commode (la possibilité d'arriver en retard ou de partir plus tôt tel jour, de poser des jours de congé telle semaine...) ; de ne pas être autorisé à organiser son activité de la façon qu'il juge préférable, ou de ne pas pouvoir développer les nouvelles activités qui l'intéressent particulièrement. Le bénévole ne peut faire l'objet de la première de ces trois sanctions, puisque son travail n'est pas rémunéré. En revanche, il peut craindre les deux autres formes de sanction : mal se conduire avec les usagers, c'est prendre le risque que le salarié se montre peu accommodant, ou qu'il décide de se montrer plus directif qu'avec d'autres.

Toutefois, la plus importante des sanctions est bien plus diffuse : il s'agit de l'émission d'un jugement critique auprès de tiers, en l'absence de l'incriminé. Cette forme de discours sur autrui constitue bien une sanction, puisqu'elle a pour effet de donner bonne ou mauvaise

⁵ La présence des bénévoles complique cette présentation, dans la mesure où, parce qu'ils viennent gratuitement, les bénévoles ne sont que partiellement les subordonnés des salariés qui les dirigent, de sorte que ces derniers ne peuvent leur demander des comptes de façon trop directe. Simultanément, les bénévoles peuvent se permettre d'interroger le salarié sur ses propres conduites plus aisément que le salarié ne peut interroger son supérieur.

réputation au sein d'un groupe. Cette sanction est importante au sens quantitatif. Tous les intervenants s'y livrent, quelle que soit leur position dans l'organigramme hiérarchique. Sa fréquence s'explique par le fait qu'elle est moins périlleuse que la critique de face à face : critiquer directement quelqu'un, c'est se risquer à sa réaction immédiate⁶. Ce type de sanction est important au sens qualitatif également, dans la mesure où les autres sanctions contre un intervenant, et en particulier celles que peuvent décider les supérieurs, n'ont de chance d'être légitimes que si les autres intervenants les approuvent. En critiquant « par derrière » celui qu'il veut sanctionner, le supérieur « travaille l'opinion » de façon à bénéficier de l'assentiment collectif.

Les usagers contrôlent et sanctionnent également les intervenants. Leur contrôle s'exerce d'abord par le biais de l'observation directe, soit que l'intervenant répond à la demande de l'utilisateur, soit que l'utilisateur est témoin des interactions de l'intervenant avec un autre usager. Ainsi, par exemple, l'utilisateur de l'écrivain public exerce une forme de contrôle sur ce dernier, puisqu'il vérifie dans l'instant la bonne réalisation de la prestation, de même que les usagers attendant leur tour, qui peuvent observer, du fait de la configuration des locaux, l'interaction de l'écrivain public avec l'utilisateur arrivé avant eux. Le contrôle s'exerce, ensuite, par le biais de la discussion entre usagers, s'enquérant mutuellement de la façon dont les intervenants les traitent. L'utilisateur mécontent n'ayant pour dernière alternative que de cesser de faire appel au centre social, la réprobation est de fait la forme principale de sanction des usagers contre les intervenants. La critique directe étant ici aussi plus périlleuse que la critique « par derrière », qui expose moins au danger de ne pas bénéficier des prestations, c'est principalement en se répandant en propos critiques auprès des membres de la famille ou des amis, des autres usagers, des voisins et, le cas échéant, des travailleurs sociaux qu'il fréquente (telle l'assistante sociale du Centre communal d'action sociale) que l'utilisateur peut nuire au centre social. Ce pouvoir de nuisance est important, puisque la pérennité du centre social repose pour partie sur sa bonne réputation auprès des usagers et des institutions publiques qui le soutiennent. Trop de critiques, à la longue, ne peuvent manquer de porter préjudice.

IV. Une régulation morale

Un détour par la sociologie d'Emile Durkheim peut être utile pour qualifier la régulation des conduites observable dans le centre social et comprendre comment elle fonctionne.

Durkheim définit la sanction morale par le blâme, et surtout par l'agent de la sanction : contrairement à la sanction juridique, qui est le fait de corps définis et constitués, la sanction morale est le fait de l'opinion publique, de chacun et de tout le monde⁷. La sanction morale, ainsi caractérisée, constitue manifestement la principale forme de sanction dont les intervenants peuvent être la cible. La discipline de leurs conduites s'effectue bien moins par le truchement de la peine juridiquement définie, qui est très rare, voire même exceptionnelle (et dont seuls les salariés peuvent être la cible), que par celui de l'opprobre, qui peut viser chacun, quel que soit son statut. D'autre part, comme nous l'avons dit, le contrôle et la sanction des conduites des intervenants ne relèvent aucunement des seuls supérieurs hiérarchiques, mais de tous, salariés, bénévoles et usagers, qui veillent à ce que chacun se comporte de façon appropriée.

Définir la sanction morale est une chose, définir le fait moral lui-même en est une autre. Durkheim propose deux pistes sur ce point : le fait moral est obligatoire et désirable. Obligatoire, le fait moral l'est en ce qu'il ne relève aucunement de la liberté individuelle, ni

⁶ Erving Goffman, *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Tome 1, Paris, Minuit, 1973, pp. 163-164.

⁷ Emile Durkheim, *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1937, p. 41 ; « Définition du fait moral », dans *Textes 2. Religion, morale, anomie*, Paris, Minuit, 1975, pp. 277-278.

de la gratuité⁸ : s'il n'y a pas de réglementation collective dictant les conduites à suivre, et veillant à ce qu'elles soient suivies, il n'y a pas de morale. Désirable, le fait moral l'est parce qu'un acte uniquement accompli par contrainte n'a rien de moral⁹. Le fait moral surgit au croisement de la réglementation collective et du désir individuel de s'y conformer : se conduit moralement celui que son désir pousse à respecter les règles du groupe. En ce sens, le caractère obligatoire du fait moral ne dérive aucunement de la sanction¹⁰, mais des liens par lesquels l'individu souhaite s'attacher au groupe, se faire son obligé (conformément à la racine latine *obligare* : « lier, engager par un contrat, un vœu, un bienfait ou un service »).

Or, toute la difficulté est que désirer la règle ne va nullement de soi. La règle morale, qui renvoie à la volonté de faire le bien, et qui exclut que l'individu se considère lui-même comme sa propre fin¹¹, suppose toujours, à quelque degré, une domination de soi.

« Même que nous accomplissons l'acte moral avec une ardeur enthousiaste, nous sentons que nous sortons de nous-mêmes, que nous nous dominons, que nous nous élevons au-dessus de notre être naturel, ce qui ne va pas sans une certaine tension, une certaine contrainte sur soi. Nous avons conscience que nous faisons violence à toute une partie de notre nature » [Emile Durkheim, *Sociologie et philosophie*, p. 64].

Ne pas faire violence à l'autre, c'est d'abord se faire violence à soi. C'est pourquoi, en matière morale, la sanction collective dérive de l'obligation plutôt que le contraire : la sanction ne vient que punir celui qui ne s'est pas obligé vis-à-vis d'autrui, parce qu'il ne s'est pas lui-même contraint. Pour le groupe, ne pas faire violence au violent, c'est se faire violence à lui-même. Le groupe doit contraindre pour se maintenir comme groupe, protéger sa propre vie commune, et il ne peut y parvenir s'il ne s'oblige pas lui-même vis-à-vis de ses membres : que vaudrait un collectif qui laisse l'un des siens dominer les autres ? Du point de vue de l'individu, par un premier aspect, c'est bien la crainte de la sanction collective qui l'incite à se contrôler, et c'est bien le collectif qui le punit. Par un second aspect (celui-là même que Durkheim incite à tenir pour plus fondamental), la sanction morale n'est que discours du groupe, dénonçant l'incapacité individuelle à se conduire moralement, et incitant à une remise en cause de soi.

Les intervenants vivent ce cercle de l'autre à soi, où les conduites vis-à-vis d'autrui, par un jeu de miroir agencé par la morale collective, renvoient à chacun sa propre image. Les difficultés de leurs rôles les poussent à se faire durs, désagréables, discourtois. Pourtant, puisque chacun se sait jugé par les autres, chacun se voit renvoyé à lui-même par la façon dont il traite les usagers. La pratique consistant pour l'intervenant à s'entretenir avec les autres intervenants de ses relations conflictuelles avec un usager le montre : les relations conflictuelles suscitent la peur d'être blâmé, et par ricochet le remords de n'avoir su se maîtriser. Pour pouvoir se considérer comme respectable, chacun doit l'être aux yeux des autres intervenants et des usagers. La relation à l'autre se noue plus profond que le jugement, pour reprendre une expression de Merleau-Ponty¹², puisque le jugement que chacun porte sur lui-même est habité du jugement d'autrui : il ne suffit pas de décréter un usager fautif pour être sûr de son bon droit.

⁸ Emile Durkheim, Textes 2. *Religion, morale, anomie*, Paris, Minuit, 1975, « Définition du fait moral », pp. 278-282.

⁹ Emile Durkheim, *Sociologie et philosophie*, Paris, PUF, 2010, p. 50.

¹⁰ Emile Durkheim, Textes 2. *Religion, morale, anomie*, Paris, Minuit, 1975, « Définition du fait moral », pp. 275-276.

¹¹ Emile Durkheim, *Sociologie et philosophie*, Paris, PUF, 2010, pp. 51-52, 71-73.

¹² Maurice Merleau-Ponty, « Note sur Machiavel », dans *Signes*, Paris, Gallimard, 1960, p. 346

V. Statut associatif et régulation collective des conduites

La régulation morale des conduites est facilitée par le statut associatif du centre social. Une logique associative structure en effet les conduites des intervenants et des usagers, de façon plus ou moins directe selon leur degré d'adhésion à deux principes directeurs : le centre social, en sa qualité d'association, est la chose commune de ceux qui le fréquentent, et repose sur l'implication volontaire de chacun¹³.

Au-delà de leur goût commun pour la rencontre avec les populations populaires et d'origine ou de nationalité étrangère du quartier, et de leur volonté partagée de promouvoir des conduites altruistes au sein de la collectivité, tous les intervenants ne partagent pas avec la même intensité le sentiment que le statut associatif du centre social implique des modes d'organisation collective singuliers. Les positions individuelles des uns et des autres sont fort différentes en la matière : tandis que certains promeuvent l'objectif d'implication de chacun dans la vie de l'association au rang d'explication principale de leur propre investissement, d'autres le considèrent plutôt comme un motif second, voire secondaire, donnant comme un supplément d'âme à leur présence dans les locaux. Plus largement, les implications individuelles dans l'association résultent d'une pluralité de motifs, liés aux trajectoires et aux situations personnelles. Toutefois, que les intervenants soient a priori ou non séduits par lui, le statut associatif ne manque pas d'influer sur leurs conduites, parce que la directrice tâche de lui donner corps, et parce que certains salariés et bénévoles veillent à ce qu'il en soit ainsi.

Le statut associatif influe sur la situation des salariés. Dans l'idée que l'association repose principalement sur l'engagement volontaire de chacun, la directrice incite les salariés à s'exprimer sur la façon dont les activités sont gérées, à l'occasion notamment des réunions d'équipe mensuelles, où ils disposent d'un large droit de parole. D'autre part, considérant que la fonction d'un directeur d'association est moins de donner continuellement des consignes que d'orienter les actions, la directrice enjoint davantage les salariés à une obligation de résultat qu'à une obligation de moyens, si bien qu'une assez large latitude leur est laissée. Ces incitations s'ajoutant aux revendications d'autonomie de salariés qui, anciens dans la structure, estiment connaître suffisamment leur travail pour ne pas être dirigés, les nouveaux salariés sont rapidement acculturés à l'opinion que les libertés dont ils disposent sont un corrélat nécessaire du statut associatif. Cette politique de gestion présente pour la direction un danger certain, puisqu'elle entache toutes les décisions désagréables qu'implique le rôle d'employeur d'un soupçon d'illégitimité. Aux yeux des salariés, ces décisions valent comme signes que le centre social s'est transformé en une entreprise privée, ou en bureaucratie, avec ses règlements et sa hiérarchie : c'est la preuve que l'association a vécu. Mais simultanément, cette politique de gestion garantit l'implication des salariés, puisqu'elle les dispose à tenir que le centre social repose pleinement sur leur travail. Ce faisant, elle incline chacun à s'intéresser à ce que font les autres, et à veiller que personne, y compris les supérieurs hiérarchiques, n'abuse de ses prérogatives vis-à-vis des usagers.

Les bénévoles sont identiquement incités à donner leur avis à propos des activités dont ils s'occupent, et certains sont soucieux de bénéficier de cette possibilité, qu'ils jugent conforme au statut associatif. Surtout, le caractère gratuit de leur travail, rendu possible par le statut associatif, interdit qu'ils soient explicitement considérés comme des subordonnés par les salariés, et les autorise à s'exprimer relativement librement sur la façon dont les salariés orientent les activités. En pratique, les bénévoles usent de ce droit d'expression pour critiquer les salariés quant à leur façon de traiter les usagers. Les débats résultent des positions respectives. Les salariés, en leur qualité de responsables des activités, tiennent que tout le monde ne peut être aidé, et sont donc disposés à refuser et à sanctionner ; quotidiennement

¹³ Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 281.

présents depuis plus de dix ans pour certains, les problèmes des différents usagers ne sont souvent pour eux que répétition du même. Les bénévoles, n'étant pas responsables des activités, n'estiment pas devoir faire prévaloir les contraintes de fonctionnement sur les requêtes des usagers, et privilégient volontiers les postures non-coercitives ; puisqu'ils sont présents par intermittence, les difficultés des usagers relèvent à leurs yeux de l'exceptionnel, face auquel il leur est difficile de ne pas compatir. Aussi les bénévoles estiment-ils les salariés trop peu généreux, tandis que les salariés leur reprochent d'être trop permissifs et de formuler des promesses que le centre social ne peut pas tenir. Mais simultanément, comme leur réticence à sanctionner les usagers rend parfois difficile le fonctionnement des activités, les bénévoles ne manquent pas de demander aux salariés de se montrer stricts à leur place. Les discussions et négociations sont donc nombreuses : assez éreintantes pour les salariés, elles présentent toutefois, du point de vue de l'association, l'intérêt d'interroger sans cesse la relation asymétrique à l'utilisateur.

En dépit du fait que les usagers soient peu représentés au sein du conseil d'administration¹⁴ et que, pour une partie d'entre eux, la dimension associative du centre social soit méconnue, ou qu'elle n'ait pas de signification spéciale (l'attribution d'une signification particulière au statut associatif supposant un capital culturel qu'ils ne possèdent pas tous), la posture des intervenants les incite plutôt à donner leur avis sur la façon dont ils sont traités. Les intervenants particulièrement soucieux que les usagers s'approprient le centre social les y invitent en les interrogeant sur la qualité des prestations fournies, ou sur les actions qu'ils aimeraient voir créées. Plus largement, la libre expression est encouragée par le climat de confiance que les intervenants s'efforcent d'instaurer, en rappelant fréquemment que le centre social se définit par ses missions d'aide et de défense, en manifestant leur plaisir à accueillir les usagers, en recommandant fréquemment l'usage des prénoms pour les nommer, voire même du tutoiement, ou encore en privilégiant (à l'exception de quelques bénévoles âgés) des tenues vestimentaires simples et décontractées, euphémisant quelque peu les différences sociales.

Tous les usagers, sans doute, ne s'estiment pas parties prenantes du centre social. Des usagers se contentent d'une posture de consommateurs, avant tout soucieux de bénéficier des prestations, et assez indifférents à l'histoire du centre social, à ses intervenants et à son idéologie associative. D'autres, toutefois, se placent sur le terrain de la sympathie mutuelle, et ne manquent pas d'affirmer, à l'exemple de cet usager de l'écrivain public : « C'est pour nous, ici » (le « nous » désignant les personnes d'origine étrangère comme lui), ou de cette usagère, comme l'écrivain public lui demande si elle fréquente le centre social depuis longtemps : « Ça fait plus de dix ans que je viens ! J'étais même là avant Fatiha [la directrice]. On en a fait des choses ici, je peux vous le dire ! ». Or, du point de vue des intervenants, les contestations des usagers n'ont pas le même poids selon que ces derniers s'estiment ou non liés au centre social par des liens affectifs, outrepassant quelque peu l'intérêt particulier qu'ils trouvent à sa fréquentation : la colère de l'utilisateur distant affecte moins que celle du proche. Dans la mesure précisément où l'orientation associative exige la constitution de liens de proximité avec les usagers, dans la mesure où des usagers sont à l'évidence proches du centre social, les usagers se trouvent ici dotés d'un pouvoir de contrôle et de régulation des conduites des intervenants dont ils ne disposent pas nécessairement ailleurs (et notamment auprès des services sociaux publics).

¹⁴ Deux éléments principaux expliquent ce fait : la présence, au sein du conseil, d'administrateurs à l'origine de la constitution de l'association, relevant plutôt de la catégorie des professions intellectuelles supérieures, et plutôt enclins, dans une logique de cooptation, à accueillir de nouveaux administrateurs leur ressemblant socialement ; la difficulté à trouver, parmi les usagers, des personnes disposant d'un capital culturel semblable, et, corrélativement, le sentiment d'illégitimité culturelle de ces derniers, a priori convaincus qu'intervenir au sein du conseil ne relève pas de leurs compétences.

L'importance que les intervenants accordent à l'élaboration de liens excédant l'utile, relevant du don et du contre-don¹⁵, se voit bien à leur souci d'organiser périodiquement des fêtes. Les intervenants y font alors assaut de générosité, en organisant des buffets ou des repas, des activités ludiques pour les enfants, des concerts et des spectacles et en discutant avec chacun. Ils invitent également les usagers à se montrer généreux, en prêtant main-forte pour l'organisation, en apportant eux-mêmes des plats à consommer collectivement, ou encore en achetant à des prix modiques, lors de la braderie de la fête annuelle, les divers objets (livres, vêtements, matériel de puériculture...) que le centre social vend (et qui lui ont été donnés par des usagers ou des bénévoles à cette fin). Ces fêtes, ainsi que l'ethnologie l'a souvent montré¹⁶, fonctionnent comme des rituels d'intégration au collectif. Les repas pris en commun effacent les distinctions habituelles entre intervenants et usagers (ainsi qu'entre bénévoles et salariés) et les unissent, sous l'emblème (au sens symbolique) du centre social, tout comme les spectacles proposés, qui permettent la réunion physique des participants dans un même espace et suscitent leurs réactions simultanées.

Il ne faut sans doute pas faire dire aux fêtes davantage qu'elles ne disent, et méconnaître que la fête, comme expérience extraordinaire de vie collective intense, n'a de sens qu'au regard de la socialité diffuse caractéristique de l'expérience ordinaire. Mais ces fêtes, en amplifiant les liens qui leur préexistent au sein du centre social, montrent néanmoins comment celui-ci constitue un collectif aux yeux de ceux qui y travaillent ou le fréquentent. Dans une optique toute durkheimienne¹⁷, et au-delà même des fêtes, le centre social paraît à la fois transcendant et immanent à ses intervenants et à ceux de ses usagers qui ont le sentiment d'en être membres : il leur semble constituer une entité distincte, extérieure et indépendante de chacun d'entre eux pris individuellement, en même temps qu'ils ont le sentiment que leurs actions doivent servir à le soutenir afin qu'il ne disparaisse pas. Son caractère transcendant interdit que quiconque, et en particulier les intervenants, prétende méconnaître ses missions et s'arroge le droit exclusif de dire ce que doit être la façon de se conduire avec les usagers. Son caractère immanent exige que chacun veille à ce que ses propres conduites et celles d'autrui soient effectivement conformes aux règles morales valorisées par le collectif. Ces deux caractères sont liés au statut associatif, puisque celui-ci neutralise pour partie les différences statutaires internes (entre salariés et entre salariés et bénévoles), de même qu'il atténue l'asymétrie entre producteurs et bénéficiaires des services : le statut associatif institue du commun, et permet de faire du centre social un lieu de vie, où chacun régule les conduites d'autrui, plutôt qu'un simple guichet où percevoir des prestations, face à un inconnu appliquant les directives de sa direction. Plus largement, dans la mesure où des règles ne sont pas nécessairement morales parce que collectives¹⁸, le souci associatif de permettre aux intervenants et aux usagers de faire valoir leur point de vue garantit ici le respect minimal du plus petit que soi.

CAILLE Alain, *Anthropologie du don*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.

CASTEL Robert, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard, 1995.

DURKHEIM Emile, *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1937.

DURKHEIM Emile, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1960.

DURKHEIM Emile, *Textes 2. Religion, morale, anomie*, Paris, Minuit, 1975

DURKHEIM Emile, *Sociologie et philosophie*, Paris, PUF, 2010.

GEERTZ Clifford, *Bali : interprétation d'une culture*, Paris, Gallimard, 1983.

¹⁵ Alain Caillé, *Anthropologie du don*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.

¹⁶ Clifford Geertz, *Bali : interprétation d'une culture*, Paris, Gallimard, 1983, p. 83.

¹⁷ Emile Durkheim, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1960, pp. 317, 331.

¹⁸ Un collectif pouvant défendre le pire, comme le meilleur, ainsi que Patrick Pharo le note dans son examen critique de la sociologie de Durkheim [*Morale et sociologie. Le sens et les valeurs entre nature et culture*, Paris, Gallimard, 2004, p. 98].

GOFFMAN Erving, *Les Rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974.

GOFFMAN Erving, *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Tome 1, Paris, Minuit, 1973.

LAVILLE Jean-Louis, SAINSAULIEU Renaud (dir.), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

MERLEAU-PONTY Maurice, « Note sur Machiavel », dans *Signes*, Paris, Gallimard, 1960.

PHARO Patrick, *Morale et sociologie. Le sens et les valeurs entre nature et culture*, Paris, Gallimard, 2004.