



**HAL**  
open science

# Les transformations du travail de management des coordinateurs en travail social entre vicissitudes des normes et résistances des pratiques

Emmanuel Triby

► **To cite this version:**

Emmanuel Triby. Les transformations du travail de management des coordinateurs en travail social entre vicissitudes des normes et résistances des pratiques. 6e congrès de la Société Internationale d'ergologie : Changer le travail dans le monde d'aujourd'hui : quelles approches quelles pratiques?, 1-3 juin 2023, Toulouse, France, Jun 2023, Toulouse, France. hal-04121548

**HAL Id: hal-04121548**

**<https://hal.science/hal-04121548v1>**

Submitted on 7 Jun 2023

**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.

*Les transformations du travail de management des coordinateurs en travail  
social entre vicissitudes des normes et résistances des pratiques*

Emmanuel Triby, Université de Strasbourg, LISEC UR 2310  
triby@unistra.fr

**Résumé**

Saisir les transformations du « travail de management » dans le secteur social passe notamment par l'analyse des transformations du travail social qui a vu l'émergence d'un besoin de coordination. Pour autant, le « métier » de coordinateur en travail social reste encore largement à définir et à construire. L'analyse de la littérature et de premières observations du terrain permettent d'identifier trois hypothèses susceptibles de nourrir un questionnement : l'activité de coordination fonctionne à travers la mobilisation et la réduction toujours provisoire de tensions, entre l'individuel et le collectif, l'utilisateur et le professionnel, le pouvoir hiérarchique et le terrain ; le travail de coordination se nourrit de la subjectivation de professionnels du travail social contraints de créer les instruments intellectuels et opérationnels pour donner corps à leur fonction ; entrer par les situations emblématiques de cette activité permet d'identifier les conditions de développement de cette forme de management, tant en termes sociocognitifs que politiques.

Pour tenter d'y répondre, nous exposons la mise en œuvre et les premiers résultats d'une recherche-formation en cours et ce qu'elle permet d'observer et de comprendre des transformations de l'activité du point de vue des professionnels. Cette recherche a débuté il y a 8 ans avec la création d'un DU de coordinateur en travail social ; cette formation est conçue sur le principe de « l'intervention » à savoir un travail de « problématisation partagée », entre les professionnels, entre les professionnels et le chercheur-formateur. Ce travail articule un cadre conceptuel, nourri de l'ergologie et de la didactique professionnelle, et l'analyse fine de situations professionnelles dans le but d'élaborer un « récit d'expérience » susceptible d'ouvrir sur des perspectives de développement professionnel.

Mots-clés : coordination, management, recherche-formation, récit, travail social

**Summary**

Understanding the transformations of “management work” in the social sector notably involves analyzing the transformations of social work, which has seen the emergence of a need for coordination. However, the “profession” of social work coordinator remains largely to be defined and constructed. The analysis of the literature and the first observations in the field make it possible to identify three hypotheses likely to feed a questioning: the activity of coordination works through the mobilization and the always temporary reduction of tensions, between the individual and the collective, the user and the professional, hierarchical power and the field; the work of coordination feeds on the subjectivation of social work professionals forced to create the intellectual and operational instruments to give substance to their function; Going through the emblematic situations of this activity makes it possible to identify

the conditions for the development of this form of management, both in socio-cognitive and political terms.

To try to answer it, we expose the implementation and the first results of a research-training in progress and what it allows to observe and to understand transformations of the activity from the point of view of the professionals. This research began 8 years ago with the creation of a social work coordinator DU; this training is designed on the principle of "intervention", namely a work of "shared problematization", between professionals, between professionals and the researcher-trainer. This work articulates a conceptual framework, nourished by ergology and professional didactics, and the detailed analysis of professional situations with the aim of developing an "experience story" likely to open up prospects for professional development.

Keywords : coordination, management, research-training, story, social work.

### **Resumo**

A compreensão das transformações do “trabalho de gestão” no setor social passa, notadamente, pela análise das transformações do trabalho social, que tem emergido uma necessidade de articulação. No entanto, a “profissão” de coordenador de serviço social ainda está em grande parte por ser definida e construída. A análise da literatura e as primeiras observações em campo permitem identificar três hipóteses passíveis de alimentar um questionamento: a atividade de coordenação funciona por meio da mobilização e da redução sempre temporária de tensões, entre o individual e o coletivo, o usuário e o poder profissional, hierárquico e do campo; o trabalho de coordenação alimenta-se da subjetivação dos profissionais do serviço social obrigados a criar os instrumentos intelectuais e operacionais para dar substância à sua função; Percorrer as situações emblemáticas desta atividade permite identificar as condições para o desenvolvimento desta forma de gestão, tanto em termos sociocognitivos como políticos.

Para tentar respondê-la, expomos a implementação e os primeiros resultados de uma pesquisa-formação em andamento e o que ela permite observar e compreender transformações da atividade do ponto de vista dos profissionais. Esta pesquisa teve início há 8 anos com a criação de uma DU (diploma universitário) coordenadora de serviço social ; Esta formação é pensada no princípio da “intervenção”, ou seja, um trabalho de “problematização partilhada”, entre profissionais, entre profissionais e o investigador-formador. Este trabalho articula um quadro conceptual, alimentado pela ergologia e didáctica profissional, e a análise detalhada de situações profissionais com o objectivo de desenvolver uma "história de experiência" susceptível de abrir perspectivas de desenvolvimento profissional.

Palavras-chave : coordenação, gestão, pesquisa-formação, narrativa, serviço social.

## *Les transformations du travail de management des coordinateurs en travail social entre vicissitudes des normes et résistances des pratiques*

### **Introduction**

Les changements dans le travail aujourd'hui, ce sont, entre autres, des changements dans le travail social. Ceux-ci concernent notamment la montée en puissance d'une fonction nouvelle, de plus en plus souvent portée par un.e professionnel.le : la *coordination*. C'est une fonction dont chaque coordinateur désigné doit inventer les modalités pratiques de prise en charge dans son établissement.

Après avoir montré en quoi cette fonction relève du management, et ce qu'elle implique une telle interprétation, nous exposons les visées et la méthodologie d'une recherche-formation mises en œuvre pour tenter de saisir les changements dans l'activité de travail social qu'elle implique, pour les coordinateurs comme pour les autres professionnels concerné.es. Les matériaux issus de cette recherche sont analysés en croisant l'ergologie et la didactique professionnelle. Nous concluons par quelques réflexions sur le « récit d'expérience », instrument central de cette recherche-formation.

### **1. Le management et le travail social**

Il est encore assez rare de parler de management dans le travail social (Bouquet, 2007). Pourtant, ce secteur subit aujourd'hui les transformations générales de l'organisation et les rapports de travail, faisant émerger une fonction managériale particulière : la coordination.

#### **1.1. L'activité de management aujourd'hui**

Parler du « travail de management » (Hubault, 2013), c'est identifier le management à une activité particulière dans les organisations ; à la fois, une fonction, une position, et un agir à l'œuvre dans le collectif de travail. Cette activité, relativement nouvelle dans l'histoire du capitalisme<sup>1</sup>, correspond à une triple transformation de l'activité productive (Bernoux, 2012 ; Minzberg, 2004) :

- Un changement de l'engagement de la gestion dans la performance est apparu nécessaire ; il se cristallise dans un discours sans cesse renouvelé, et des pratiques cherchant à se professionnaliser (Vannereau, 2018). Il ne suffit plus d'organiser la production et penser que celle-ci contiendra suffisamment le travail pour qu'il en devienne, ipso facto, efficace. Le modèle taylorien ne peut plus faire l'impasse sur l'intelligence au travail (Jobert, 1999 ; Jouanneaux, 2011) ;
- La mobilisation de la ressource humaine est reconnue comme la première source de la valeur. Les autres sources sont, soit insuffisamment distinctives en situation de compétition, soit trop coûteuses (rythme de renouvellement, amortissement et emprunt..). Ces sources ne sont réellement efficaces que dans l'usage ajusté que les collectifs de travail peuvent en faire.
- Le management est une manière de donner toute sa place à la subjectivité du travailleur, en faisant des contraintes de l'organisation productive le moyen de développer les capacités, individuellement et collectivement (Gaulejac et al., 2020).

---

<sup>1</sup> Elle apparaît entre les 2 Guerres mondiales du XXème siècle pour les États-Unis, plutôt après 1945 pour l'Europe et la France (...)

« De l'ingénieur au manager, c'est le rapport de l'entreprise au risque, au réel, au temps, à la valeur, qui change. » (Hubault, 2023, p.81). Le risque est à la fois plus dense, du fait de la globalisation et du renforcement de l'interdépendance entre les activités, et mieux informé, du fait du développement des modèles de conception et des données disponibles ; simultanément, ce risque est susceptible de générer davantage de valeur appropriable, à condition de s'appuyer sur ce qui est aujourd'hui, dans ce contexte, le principal facteur de valorisation de la production : la ressource humaine. L'évolution du rapport au risque passe ainsi par un double effort d'objectivation afin de tenter de réduire l'incertitude, et de subjectivation, pour s'assurer qu'un engagement efficace de la ressource humaine.

Le changement du rapport au réel passe par le constat que le prescrit n'est pas le réel de l'activité. Le réel n'est pas celui de l'ingénieur, le rapport au réel n'est pas celui du concepteur. Le réel qui compte pour la valeur est celui du travailleur, en actes ; le rapport au réel se construit dans une dialectique permanente entre usage de soi pas soi et usage de soi par les autres (Schwartz et Durrive, 2003).

Les changements du rapport au temps sont liés à la fois à un jeu de temporalités entremêlées dans les existences humaines, un allongement général de la durée de vie alors même que le besoin d'adaptation et la précarité s'accélèrent, un horizon temporel qui s'obscurcit au point de faire surgir un sentiment nouveau de vulnérabilité. Dans ces conditions, l'exercice même du travail passe par la tentative de « mise en projets », l'appui sur la compétence collective.

Le changement du rapport à la valeur peut être repéré à la fois du côté de ce qui la produit, et du côté du sens que ses protagonistes peuvent donner à l'activité productive elle-même, le travail<sup>2</sup>. De façon générale, il ne va plus de soi, car, de plus en plus, il apparaît qu'il n'y a plus de lien nécessaire, naturel, entre ce qui est produit et ce qu'on en retire, entre les conditions *du* travail et les conditions d'existence, les formes de vie contemporaines (Fassin, 2018).

Voilà à quoi le management voudrait être une réponse dans les organisations d'aujourd'hui, marchandes ou non marchandes. Une gageure, sans doute, mais c'est dans cet espoir tragique que fonctionne le système productif depuis deux siècles à moins.

## 1.2. La coordination dans le travail social : un management transversal

La coordination est une fonction aussi ancienne que la division du travail. Elle n'apparaît explicitement dans le travail social en France qu'après la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, plutôt sous l'angle médico-social ; ce n'est qu'au cours de la décennie 2000 qu'elle va s'ancrer dans les établissements.

### 1.2.1. La gestion du social : de l'ingénieur social au coordinateur

Pour saisir les hiérarchies de l'ingénierie sociale, il faut concevoir le fonctionnement des établissements en « quasi marchés » (Nyssens, 2015). Ils mêlent la régulation concurrentielle et le contrôle étatique (à différentes échelles), i.e. la concurrence par la dynamique des appels à projets, d'une part, et la contrainte budgétaire justifiée par les limites des fonds publics et la faible « valeur » de ce service, d'autre part. La forme associative est dominante impliquant encore souvent les familles des bénéficiaires, la présence de bénévoles, une forte insertion territoriale<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Interview de Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, dans « *Le 1* », 446, 10 mai 23. La « vision moraliste » du travail (...), il faut travailler au nom de la soi-disant valeur travail. Mais ça n'existe pas, la "valeur travail". Il n'y a que de la valeur au travail ou du travail qui a de la valeur ».

<sup>3</sup> Aujourd'hui, dans une logique de concentration mais aussi de facilitation du contrôle public, ces associations sont de plus en plus souvent fédérées dans un super-organisme à dominante financière

L'ingénierie sociale est une fonction partagée par le référent des établissements dans l'appareil d'État (Régions ou départements), les directeurs d'établissement et les chefs de service, selon un double principe de tutelle (délégation) et hiérarchique. L'émergence de la fonction de coordinateur au sein des établissements s'inscrit en contrepoint de cette ligne hiérarchique, celle-ci ayant montré ses limites et son inadaptation face aux exigences de la « cohésion sociale » (Fouret et al., 2013). Ses limites sont celles de tous les modèles de division hiérarchique du travail. La nouvelle question sociale et son traitement politique passent notamment par la centration sur le « bénéficiaire » et son « projet », l'approche pluridisciplinaire du problème de cette personne, le partenariat interne et externe. Cela exige un autre point de vue sur l'activité de travail social et sa mobilisation.

### 1.2.2. Le fonctionnement d'un management transversal

Pour comprendre cette expression un peu paradoxale, il convient d'interroger les tensions propres à une fonction exigeant de générer une posture particulière : à la fois, distance *et* engagement, accompagnement *et* prise en soin de l'autre ; une fonction éminemment *politique* dans le double sens de ce qui peut, et doit en grande partie, être partagé pour faire lien, et ce qui concourt à garantir un devenir commun ; une fonction nourrie des représentations (celles de ses différents acteurs) comme de la croyance en sa possibilité même de fonctionner (Jaeger, 2010 ; Cahiers de l'Actif, 2017). « Finalement, la coordination ne se décrète pas, elle se construit » (Garcette, 2008, p.54). C. Gauffer relève toute la complexité que ce positionnement recèle, dans le processus de son émergence au sein des organisations : « le poste de coordinateur recouvre une fonction de relations qui émerge et se développe dans le travail relationnel, en lien constant avec les autres, relié au travail réel des autres. Ceci n'est possible que dans un contexte de travail suffisamment clair et suffisamment formalisé, en s'appuyant sur un cadre de références en termes de valeurs » (Gauffer, 2018, p 34).

Il est question de « travail relationnel », de mise en relation des porteurs d'activités elles-mêmes reliées ; il est question également d'un « cadre de référence » à l'intérieur duquel ces activités peuvent trouver à se combiner pour produire les services dont la société a besoin. Ainsi, la coordination s'y présente comme « un processus visant à l'élaboration d'une nouvelle cohérence de l'action sociale » (Veysset-Pujalon, 2006, p.148). Non réservée au domaine sanitaire, la prise en soin peut se traduire dans le *care* ; le *care* constitue, avec l'accompagnement, les deux positionnements professionnels rendus nécessaires pour assurer le fonctionnement durable de nos sociétés d'individus, pour beaucoup précaires et vulnérables.

## 2. Une recherche-formation pour comprendre le réel de la coordination

La recherche dont il est question ici est issue d'une démarche de formation particulière aboutissant aujourd'hui à la co-production des résultats développés plus loin<sup>4</sup>.

### 2.1. Le cadre d'une recherche-formation (Paillé, 1994)

Afin d'actualiser et d'enrichir ce travail de problématisation et de conceptualisation, nous avons développé une démarche d'enquête visant conjointement la professionnalisation des stagiaires, professionnels expérimentés du travail social, et la production de résultats en termes de connaissances, dans le champ des sciences de l'éducation et de la formation. Cette formation annuelle est conçue et mise en œuvre autour de la réalisation d'une *monographie*

---

<sup>4</sup> Que les huit promotions de ce Diplôme d'Université, soient ici remerciées pour cette collaboration consciente et négociée.

individuelle, elle-même nourrie par une démarche de problématisation de son expérience professionnelle par les étudiants-stagiaires.

Il s'agit, dans le cadre d'une formation professionnelle pour adultes, de mettre des professionnels dans une démarche de questionnement empruntant à la démarche de la recherche dans le champ de l'activité (Barbier, 2013) ; ils ont la volonté de pousser la problématisation jusqu'à la formation de compétences nouvelles dans leur travail. En écart à cette action, le chercheur analyse à la fois les modes d'implication de ceux-ci dans la démarche de questionnement et les effets que cela produit sur leurs points de vue et leurs conceptions de leur activité. Les professionnels-étudiants sont informés de cette activité d'observation. La construction de la monographie est bien sûr accompagnée par des apports conceptuels et expérientiels, et des débats organisés à partir des questions apportées par les étudiants-stagiaires.

Parmi les stagiaires, la plupart sont aujourd'hui en fonction de coordination, mais selon des statuts et des modes de reconnaissance différents ; certains visent la création de cette fonction, d'autres, plutôt marginaux (1 ou 2 par an sur des promotions qui vont de 15 à 20 dans les années récentes) se forment en vue de trouver un emploi dans ce domaine. La formation étant en cours de certification, elle est essentiellement financée par les structures, par le plan de développement des compétences ; ceci suppose que les étudiants-stagiaires ont l'appui de leur direction, ce qui n'est pas anodin.

## 2.2. Idées directrices

*Idée directrice 1.* Issue des politiques sociales en vigueur depuis le début du siècle en France, l'activité de coordination consiste à transposer dans les situations de travail avec les usagers les exigences d'organisation et d'efficacité formulées à l'échelle macro-sociale et politique. Bien que ne s'inscrivant pas dans une relation hiérarchique, le coordinateur doit chercher à exercer une influence sur le travail des professionnels de l'équipe. L'exercice de cette fonction implique à la fois la mobilisation de savoirs et de points de vue divers ; il est au cœur d'enjeux organisationnels et relationnels qui, forcément, le dépassent.

*Idée directrice 2.* La coordination peut être assimilée au « management transversal », avec ses potentialités mais également ses limites. Le coordinateur fonctionne dans l'horizontalité des relations de travail entre les professionnels et les publics dont il cherche à améliorer l'efficacité de la coopération. Il est contraint d'articuler son activité à celle du chef de service au sein d'une aire de compétences partagée, donc susceptible de contestations.

Ces idées directrices pour le traitement des données sont largement inspirées de théories de l'activité (Barbier, 2013 ; Mayen, 2012) :

- l'activité fonctionne à travers la mobilisation et la réduction toujours provisoire de tensions, voire de contradictions, entre l'individuel et le collectif, l'utilisateur et le professionnel... Chaque tension est susceptible de s'articuler à une autre à travers le mode de démarche mise en œuvre (plus ou moins collaboratif), le type d'instrument mobilisé, l'objectif évaluable visé...

- le travail de coordination se nourrit de la subjectivation de professionnels du travail social contraints de créer des situations et des instruments intellectuels et opérationnels pour donner corps à leur fonction ; ce travail tend à construire les conditions de développement de cette forme de management, tant en termes sociocognitifs que politiques.

## 2.3. Méthodologies mises en œuvre

Le matériau de l'enquête ici présentée est constitué en fait de trois éléments : l'élément principal sont les *monographies* rédigées depuis la création de la formation (de 25 à 35 p. hors annexes) ; c'est aujourd'hui la huitième promotion, ce qui équivaut à une cinquantaine de

monographies recensées et enregistrées dans leur mouture finale. À cela s'ajoutent des traces des séances d'accompagnement à l'élaboration des monographies ainsi que l'organisation des débats lors des séances de formation. Pour ces deux dernières sources de matériaux, il s'agit davantage d'éléments réunis *a posteriori* que de données à proprement parler ; elles n'ont pas le même poids dans l'analyse.

Les monographies comportent trois types de données analysables :

- des informations sur la mise en œuvre concrète de la coordination en contexte, entre intentions et résistances du terrain : ce sont des faits matériels mais également des informations sur les fiches de poste, les organigrammes, les salaires, et l'analyse critique que leurs auteurs en font... Cela nourrit à la fois la problématisation et la conceptualisation, et oriente bien évidemment l'enquête des étudiants ;
- des données d'enquête réalisée par les professionnels-étudiants auprès de leurs collègues, y compris la hiérarchie des établissements plus rarement auprès des usagers ou des partenaires extérieurs ; il s'agit principalement de comptes-rendus d'entretiens. Cela permet aux auteurs de se construire un point de vue personnel et professionnel ;
- des « préconisations » et des plans d'action conçus par les professionnels-étudiants. Le principe de cette étape opérationnelle est à la fois de pouvoir développer la représentation de leur pouvoir d'agir, dans l'aire potentielle d'intervention d'un coordinateur.

Le traitement de ces données – saisie des informations et des analyses, collecte de verbatim d'enquête, description du plan d'action – est réalisé par une démarche assez classique d'analyse de contenu thématique, elle-même structurée par les deux idées directrices.

### **3. Quelques résultats provisoires**

L'analyse des monographies, complétée par celle des traces des interactions en formation, permet de formuler certains résultats ; des résultats caractéristiques du pragmatisme caractérisant la démarche de monographie, articulant étroitement l'identification du problème professionnel et la proposition de réponse à visée opérationnelle.

Ces résultats sont présentés en trois temps : le relevé des tensions autour de cette fonction et sa manière de « l'employer » ; les instruments conçus pour aider le travail de coordination ; les situations emblématiques permettant de faire exister la fonction de coordination.

Ces résultats sont l'occasion de mettre au jour des problématiques qui dépassent très largement le domaine du travail social ; ils sont significatifs des questions qui se posent aujourd'hui au travail, sa définition, ses modes d'investissement, son devenir dans un monde inquiétant.

#### **3.1. Le jeu des tensions dans l'activité**

Parler de « tensions », c'est d'abord reconnaître que les matériaux collectés, malgré leur nombre et leur richesse, ne permettent pas de formuler des résultats univoques ; au contraire, ils obligent à mettre en évidence des contradictions, des divergences, des hésitations, tant du côté des analysants que sont les coordinateurs, que des analystes que sont les établissements concernés et leurs représentants.

#### *La définition de la fonction/du poste*

L'économique constitue, en l'occurrence, un enjeu de taille : s'agit-il de seconder le chef de service ou de modifier l'organigramme ? Rendre la hiérarchie plus efficace ou instaurer un autre management ? S'agit-il de faire des économies en embauchant un coordinateur plutôt qu'un chef de service (le cas n'est pas rare) ?



Le temps de travail est une variable clé dans la définition du réel du travail : s'agit-il, pour les établissements de mettre ou non la pression sur les coordinateurs afin de contenir et circonscrire leur pouvoir d'intervention, ou plutôt de rendre possible et expérimenter une autre manière de répondre à un besoin social ? Ainsi, « *le manque de temps en raison de ma double activité* » ou un « *sentiment d'urgence* » sont régulièrement invoqués par des auteurs de monographie pour expliquer leur difficulté

L'expérience requise pour accéder au poste de coordinateur est assez variable : pour la plupart, il s'agit d'une promotion interne qui n'est pas sans effet sur les rapports de travail dans l'équipe, pour certains, moins nombreux, il s'agit d'un accès direct par recrutement (externe) ; parmi ceux-ci, l'échec après un certain temps n'est pas rare, expression peut-être de la particularité des relations de travail qu'il convient d'instaurer pour durer dans la fonction.

#### *Le rapport au terrain*

La proximité avec le réel de l'activité, c'est d'abord la relation la plus immédiate avec les usagers et leur famille, essentielle dans ces activités sociales. Cette relation permet l'attention à la singularité de chaque situation ; elle est également source de légitimité professionnelle. C'est pourquoi certains chefs de service regrettent cette prise de distance, au cœur de leur professionnalité.

Plus nettement encore, c'est le partage du travail sur le terrain avec les équipes qui va nourrir l'éthos indispensable à des activités parfois éprouvantes. Pour le coordinateur, il s'agit d'abord d'accompagner les professionnels ; dans certains cas, le coordinateur constitue un recours, quand la prise de décision est délicate ou l'attitude des usagers peu collaborative.

#### *Les résistances du taylorisme*

Par cette expression, il s'agit de nommer les résurgences du hiérarchique sous le « transversal », les difficultés de la répartition des rôles et des tâches, mais également la manière dont les différents protagonistes de la coordination s'inventent des attitudes nouvelles afin d'y faire face. Différentes occurrences peuvent être présentées.

- La prise en charge des tâches dites « administratives » par les coordinateurs peut aller jusqu'à la « surcharge », elle-même invoquée parallèlement pour expliquer le besoin de seconder le chef de service<sup>5</sup> ;

- Une assistante sociale stagiaire précise : « *je pense que le fonctionnement horizontal permet une certaine neutralité avec l'équipe entière. Le fait de ne pas avoir de lien hiérarchique favorise la communication avec les coordinateurs* » (50<sup>6</sup>) ; elle invoque la neutralité pour qualifier la posture du coordinateur, précisant que, pour l'équipe, « *l'absence de lien de subordination permet des liens plus importants avec les coordos* » ;

- Largement discutée dans la formation, la possibilité de formuler un *point de vue*, à la fois mode de compréhension et d'implication, est apparue essentielle ; un point de vue différent de celui de la hiérarchie mais aussi des membres de l'équipe, pour exprimer l'activité que suppose une telle *prise de position*. Le coordinateur est résolument du côté du savoir plus que du pouvoir ; en ce sens, il serait activateur de « l'intelligence collective » (Lemonnier, 2015), si cette expression a un sens. Dans le contenu des monographies, les professionnels montrent

---

<sup>5</sup> Un psychologue interviewé dans une monographie dit que « *la distribution des missions remet les chefs de service sur des tâches plus administratives parce qu'il y a des exigences de traçabilité, plus de comptes à rendre* » (50)

<sup>6</sup> Les chiffres indiqués à la fin des citations en italiques correspondent à la numérotation des 50 monographies constituant le corpus collecté.

l'importance de cette « *position médiatrice* » (36) mais aussi la complexité qu'il y a à débattre et prendre des décisions à ce « *niveau horizontal* » (46).

- Les conflits de valeurs sans fréquents dans le travail social, leur dépassement est indispensable pour créer du lien avec les usagers et les partenaires. C'est le rôle des managers, hiérarchiques ou non, de *gérer* ces conflits de valeurs ; mais dans une position verticale, on encadre le lien, dans l'autre (horizontale), on construit le lien. Ce que résume d'une certaine façon ce coordinateur : « *ces habitudes régulières de travail de terrain, bras dessus bras dessous, facilitent la construction d'un lien un peu plus solide au détriment de la cheffe de service. Il faut alors penser à ne pas marcher sur les plates-bandes des cadres, savoir qui fait quoi entre les coordinateurs et les chefs de service et savoir en référer au niveau en supérieur en cas de complication* » (47).

### 3.2. La conception et la mobilisation d'instruments

*Le référentiel de coordinateur* reste à écrire ; des premières moutures apparaissent ici et là, preuve d'abord, et de leur forte contextualisation, et de leur nécessaire expérimentation. *Les fiches de poste* existent, parfois de façon instable (elle apparaît puis disparaît), elles constituent un support pour l'employeur plus qu'un véritable guide pour l'action quotidienne des coordinateurs en prise de poste (CPO, 2006).

Un instrument à la construction duquel s'attellent de nombreux coordinateurs dans l'exercice de leur fonction est l'élaboration de *fiche de suivi de projet personnalisé* ou de projet d'équipe. Jamais très éloignées de l'instrument de contrôle voire d'évaluation, même si leurs concepteurs s'en défendent, ces fiches comporte assurément ce souci proprement hiérarchique de s'assurer de la réalité du service fait. Conscients d'être en pleine confusion des places, certains coordinateurs suggèrent de les construire avec chaque professionnel pour un projet donné, se rapprochant du modèle du « *récit d'activité* » (Clément et Durrive, 2022).

Un instrument apparemment plus anodin à la faveur de certains coordinateurs : l'élaboration de *l'ordre du jour des réunions d'équipe*. Ce document va de pair avec le compte-rendu de ces réunions rédigé également par le coordinateur, avec le souci de le diffuser voire de le mettre en débat, de façon plus informelle que formelle. En réalité, cet ordre du jour est présenté comme très différent de ce que peuvent produire habituellement les chefs de service. Il est fondé non sur les problèmes fonctionnement de l'établissement, mais sur la réalisation du service rendu, les personnes concernées et les questions que cela peut éventuellement soulever ; quitte à centrer toute une réunion sur un « *cas* » que le coordinateur juge emblématique, *i.e.* susceptible d'interroger la professionnalité même des travailleurs du social, de mettre en question l'exercice de la coordination mais, simultanément, les modes d'engagement des membres de l'équipe.

### 3.3. Des situations-clés

Deux situations particulièrement emblématiques sont proposées par certains coordinateurs en vue d'inscrire la coordination dans une dynamique d'action, forcément réflexive et interactionnelle.

#### *L'entrée en fonction*<sup>7</sup>

Elle est l'occasion d'explicitier et de discuter la fonction et la place du coordinateur. Lors d'une rencontre, organisée par le chef de service, trois points sont à l'autre du jour : la conscientisation partagée du besoin de coordination dans le service, à partir de l'énoncé de

---

<sup>7</sup> C'est une disposition particulièrement bien développée et expérimentée par l'auteur d'une des monographies accompagnées dans la dernière promotion du diplôme (Didot, 2023).

quelques « problèmes de fonctionnement ; la présentation de la fiche de poste et sa relecture collective afin de faire apparaître un champ d'intervention en émergence dans une activité instituée ; exposé du point de vue du coordinateur entrant en fonction et mise en débat.

#### *La réunion de coordination*

Quand elles abordent cet objet (pour près de la moitié d'entre elles), les monographies n'utilisent pas forcément cette appellation : réunion de coordination. C'est pourtant de cela qu'il s'agit lorsque, dans l'une d'entre elles, son autrice semble découvrir cette (fausse) évidence : « *en fait, les réunions d'équipe, ça devrait être fait pour poser les problèmes* » (24). Les problèmes, ce ne sont pas simplement les dysfonctionnements ou les tensions dans l'équipe ; c'est ce qui empêche et perturbe l'activité, donc le déploiement d'un agir compétent, et la possibilité d'en tirer un surcroît de pouvoir d'agir.

Le modèle de la réunion de coordination a été développé notamment par Gagneur et Mayen pour « favoriser l'instauration de la coordination de l'activité collective » (2010, p.70). Il paraît assez fidèlement condenser les intentions que les professionnels étudiants indiquent dans leurs monographies et les discussions qui précèdent. Trois principes orientent le fonctionnement de cette réunion : « le principe de l'interaction conversationnelle à propos d'une situation réelle » (*ibid.*, p.71) ; la visée d'explicitation et de mise en discussion des buts, des manières de faire, le fonctionnement observable de la collaboration, des occurrences de l'inattendu ; les conversations portent toutes sur l'activité et les conditions de l'activité, dans la perspective de « la régulation du changement » (*ibid.*).

C'est comprendre la nature profonde de la coordination que de faire du changement une sorte de norme de fonctionnement pour une équipe, et de la régulation des tensions et des conflits inévitables, une occasion d'inspirer ce changement. Non pas le changement institué, prescrit par une direction « stratégique », mais le changement qui court en permanence, qui sourd en différentes situations et occasions, et qui, s'il n'est pas rendu visible et discuté, génère des dysfonctionnements et les maux du travail.

#### **Discussion : la monographie comme récit d'expérience**

Cette contribution ne comportera un intérêt scientifique et opérationnel (pour les professionnels concernés) que si elle aura pu montrer le rôle que peut jouer l'élaboration et la réalisation d'un écrit particulier, faisant de l'analyse de l'expérience des étudiants adultes la matière d'une formation et d'une professionnalisation. Dans cette contribution, cet écrit est la *monographie* dont on voudrait discuter ici le caractère de « récit d'expérience », outil réflexif d'orientation et de reconfiguration professionnelles<sup>8</sup>. Nous ébauchons ici quelques lignes de réflexion critique à ce propos.

Quelques caractéristiques (ou « attributs ») du récit d'expérience :

- c'est un discours *adressé et rédigé* : écrit pour être lu, être lu par des personnes qui vont estimer la valeur de l'expérience ainsi mise en récit. Il y a une intention, l'intention de faire parvenir quelque chose à quelqu'un, ce qui suppose de l'attention. Il y a un « destinataire privilégié ». Il y a à la fois l'idée d'orientation, de destination et d'attribution... Adresser, c'est aussi « s'adresser à quelqu'un pour en obtenir quelque chose, ce dont on a besoin » (CNRTL.fr).
- il comporte une visée de communication : faire lien et « négocier » (Wolton, 2022) qui contient, simultanément, une visée d'évaluation, de validation d'un certain niveau de

---

<sup>8</sup> Un autre « récit d'expérience » est le dossier de validation élaboré dans le cadre d'une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE).

compétence et/ou de professionnalisation. L'enjeu de la communication, c'est l'évaluation, non de l'expérience mais des savoirs mis en scène et en mots dans le dossier et l'entretien avec le jury.

- il correspond à un travail de la mémoire explicitement sélectif (et distinctif) : un tri, un choix en valeur, pour être à même d'exhiber un « savoir-valeur », faits d'expériences plus que de connaissances dont l'auteur orchestre la représentation et prépare ainsi sa socialisation, par la discussion en jury.

Chacune de ces opérations - rédaction adressée, communication en vue de l'évaluation, retour réflexif et critique sur son expérience - correspond à une occasion de formation.

Le récit d'expérience, dans le dossier de validation (en VAE) comme dans la monographie, est un récit écrit à la première personne, mobilisant bien plus de « savoirs-valeurs » que de connaissances savantes, i.e. des savoirs « à faible visibilité, échappant aux cloisonnements des disciplines académiques » (Schwartz, 2021, p.91). Ces savoirs se nourrissent davantage de l'expérience que d'une formation ; ils condensent le rapport au monde construit la personne. Le moment de l'évaluation, lors du passage devant le jury, constitue à ce titre une épreuve de « socialisation »<sup>9</sup>. Ce n'est pas à proprement parler une simple description, car c'est une description qui a un sens, pour son auteur, souvent, pour le jury, peut-être... Il a du sens pour son auteur parce qu'il comporte une signification qui croise de l'intelligibilité et des valeurs pour la personne, et parce qu'il tend à mettre en lien le présent, le passé et le devenir (Mailliot, 2013).

## Conclusion

Ces résultats vont au-delà de leur champ d'émergence territorialisé : on peut envisager une extension vers tout le champ du social, avec notamment la montée en puissance de la précarité (comme situation objective autant que « sentiment ») et de la complexité (responsabilités sociales, instrumentalisation du social) ; on peut également penser une extension dans tout le champ du travail : conditions de l'activité de plus en plus individualisées, modes d'engagements individuels et collectifs de plus en plus différenciés et peu durables, prégnance de l'évaluation et des certifications...

La méthodologie de recherche mobilisée ici, la recherche-formation, se veut d'abord ajustée au besoin de professionnalisation mais elle n'est pas forcément conforme aux exigences de l'épistémologie de la recherche en sciences humaines et sociales.

Traiter de la fonction de coordination est une manière d'aborder les exigences de la transition climatique en cours. En effet, la coordination est une façon de concevoir et de mettre en œuvre deux directions essentielles pour parvenir à une véritable alternative (« durable ») : la coopération-collaboration, la planification-conjonction des ressources et des capacités (Bourcier et al, 2021 ; Giraud, 2022).

## Bibliographie

Aballea, F. (2013). L'anomie professionnelle. Déprofessionnalisation et désinstitutionnalisation du travail, *Recherche et formation*, 72, 15-26.

Barbier, J.M. (2013). Un nouvel enjeu pour la recherche en formation, *Savoirs*, 33, 9-22.

---

<sup>9</sup> « Je n'ai pas besoin des traces du passé, mais des preuves du présent » Adèle Van Reeth, directrice de France Inter, ex-animatrice de l'émission « Chemins de la philosophie », dans un entretien au *Monde* du 7 avril 2023. Elle est également l'auteur d'un essai : *La vie ordinaire* (Gallimard, 2020) : « comme expérience et comme problème » ajoute l'auteur de l'entretien, Jean Birnbaum.

- Bernoux, P. (2012). Sociologie des organisations. Nouvelles approches, In Saussois, J.M. (dir.) *Les organisations. État des savoirs* (p.107-120), Sciences humaines.
- Bouquet, B. (2006). Management et travail social, *Revue française de gestion*, 168-169, 125-141.
- Bourcier, D. et al. (2021). *Dynamiques du commun. Entre État, marché et société*, Éditions de la Sorbonne.
- Cahiers de l'Actif* (2018). Dossier : La coordination, une fonction à géométrie variable au service de la logique de parcours, 504-507, mai-août.
- Clément, P. et Durrive, L. (2022). Le récit d'activité dans un e-portfolio : un mode de restitution dans une perspective de professionnalisation, In : Houot, Tribby, de Viron (dir.). *La restitution. Entre activité et formation* (p.125-140), Toulouse, Octarès.
- CPO (Conférence permanente des organisations professionnelles du social) (2006), La coordination en travail social, à quelles conditions ? *Actualités sociales hebdomadaires*, 2484, 23-24.
- Dardot, P ; (2021) ; la praxis instituante, In : Dujarier, M-A, Gillet, A., Lénéel, P. (dir.). *L'activité en théories, Tome 2*, (p.167-193), Toulouse, Octarès.
- Didot, J.F. (2023). En quoi le management horizontal des coordinateurs.trices le travail d'une association de travail social, Monographie pour le DU Coordinateur en travail social, Université de Strasbourg et ESEIS, Strasbourg.
- Fassin, D. (2018). *La vie, mode d'emploi critique*, Seuil.
- Fouret, C. et Malochet, G. (coord.) (2013). *Les politiques de cohésion sociale. Acteurs et instruments*, Publications du Centre d'Analyse Stratégique.
- Gagneur, C.A. et Mayen, P. (2010). Le territoire est-il une situation de développement ? *Éducation permanente*, 184, 63-78.
- Garcette, C. (2008). La coordination en travail social : principe et mode d'organisation, *Vie sociale*, 3, 45-54.
- Gauffer, C. (2018). *Le travail des coordonnateurs dans le champ social et éducatif. De quoi la fonction de coordination est-elle le symptôme ?* L'harmattan.
- Gaulejac, de V. et Vandewattyne, J. (coord.) (2020). Dossier : les métamorphoses de l'emprise dans les organisations, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 29, Érès.
- Giraud, O. (2022). Le rôle des idées dans la dynamique de l'État social, In : Giraud, O. et Perrier, G, (dir.) *Politiques sociales: l'état des savoirs* (p.183-199), La découverte.
- Hubault, F. (2013). Le travail du management, *Travailler*, 29, 81-96.
- Jaeger, M. (coord.) (2010). Dossier. Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux, *Vie sociale*, 1.
- Jobert, G. (1999). L'intelligence au travail, In : Carré, P. et Caspar, P. (dir.). *Traité des sciences et techniques de la formation* (p.205-221), Dunod.
- Jouanneaux, M. (2011). *De l'agir au travail*. Octarès.
- Lemonnier, J. (2015). *Le management transversal. Outils pour favoriser l'intelligence collective*, Vuibert.
- Mailliot, S. (2013). La transition professionnelle, "expérience de soi" face au changement, *Éducation permanente*, 197, 41-50.
- Mayen, P. (2012). Les situations professionnelles ; un point de vue de didactique professionnelle, *Phronesis*, n°1, 2012, 59-67
- Minzberg, H. (2004). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Eyrolles.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2012). *La coordination du travail dans les organisations*, Dunod.
- Nyssens, M. (2015). L'émergence des quasi-marchés : une mise à l'épreuve des relations pouvoirs publics – associations, *Les politiques sociales*, 1-2, 32-51.

- Paillé, P. (1994). Pour une méthodologie de la complexité en éducation : le cas d'une recherche-action-formation, *Revue canadienne de l'éducation*, Vol 19, 3, 215-230.
- Schwartz, Y. (2021). *Activité, ergologie et politique*, La dispute.
- Schwartz, Y. et Durrive, L. (dir.) (2003). *Travail et ergologie. L'activité en dialogues*, Octarès.
- Triby, E. (2022). La restitution par problématisation dans les formations diplômantes, une étape de professionnalisation, In : Houot, Triby, de Viron (dir.). *La restitution. Entre activité et formation* (p.75-90), Toulouse, Octarès.
- Veysset-Pujalon, B. (2006). Entrée : La coordination, In : J.-Y. Barreyre, et B. Bouquet, (dir.). *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale* (p.148). Bayard.
- Wolton, D. (2022). *Communiquer, c'est négocier*, Éditions du CNRS.