

# MASTER EPDIS

Le carnet du Master Encadrement, Pilotage et Développement en Intervention Sociale de Cergy Paris Université

20/06/2022 PAR RUGGEROEPDIS

« Les coordinateurs·trices » du travail social. Un métier flou ? Enquête collective sur une fonction émergente.

[Par Simon Cottin-Marx] Ce texte présente la démarche et les résultats d'une enquête collective menée par 17 étudiant·es, en formation continue du M2 EPDIS à Cergy Paris Université, pour la plupart chef·fes de services dans le secteur sanitaire, social et médico-social. L'enquête, encadrée par le sociologue **Simon Cottin-Marx** (et en partie par Célia Cyrille) et réalisée entre novembre 2021 et mai 2022, cherchait à mieux comprendre l'émergence et le rôle des « coordinateurs·trices » dans les établissements où ils.elles interviennent. Ce travail s'inscrit dans le cadre du projet de recherche DYPROEJ2S, du laboratoire EMA, sur la fabrique des professionnel·les dans le milieu socio-éducatif, social et médico-social.

Par **Simon Cottin-Marx**, Enseignant-Chercheur à Cergy Paris Université, Laboratoire EMA, juin 2022

« Chefs de projets », « médiateurs », « agents de développement », « chargés de mission », « coordinateurs », etc. Depuis les années 1980, ces métiers se sont multipliés dans l'action publique et associative. Pour le sociologue Gilles Jeannot, ces métiers

émergent dans un contexte de transformation de l'action publique, au moment où la puissance publique investit des nouveaux secteurs et nouveaux objets, comme la politique de la ville. Plus récemment, ceux-ci sont également apparus dans le sanitaire, social et médico-social, un secteur où l'on observe une complexité croissante de l'action publique, avec notamment une multiplication des dispositifs, le développement de la logique territoriale, des combinaisons enchevêtrées d'acteurs publics et privés, la multiplication des partenariats et des coopérations contraintes, etc.

Dans son ouvrage de 2005, Gilles Jeannot qualifie ces métiers de « flous » (Jeannot, 2005). Selon lui, le « flou » concerne aussi bien la prescription faite à ces agent-es, que leur position dans l'organisation, leur statut d'emploi, leur identité professionnelle et leur métier. Pour ce chercheur, les personnes qui occupent ces « métiers flous » doivent bricoler, réaliser un travail singulier qui s'écarte des prescriptions, etc. L'autonomie de ce public est un de leurs traits saillants : elle est même nécessaire à la résolution des problèmes complexes qu'il doit prendre en charge et au travail partenarial qu'il doit réaliser.

Dans son travail sur les coordinateurs·trices dans le secteur social et médico-social, Valérie Janson propose une lecture différente de leur émergence (Janson, 2013). La sociologue reconnaît, comme Gilles Jeannot dans un premier temps, que le rôle de coordinateur·trice n'est pas formellement reconnu comme un métier, mais plutôt comme une fonction. Elle constate aussi qu'être coordinateur ou coordinatrice, c'est réaliser un travail singulier. Cependant, elle se distingue de Gilles Jeannot sur un point important. Selon elle, les professionnel·les du travail social qu'elle étudie doivent réaliser un travail moins partenarial que managérial. Elle souligne notamment leur difficulté à assurer cette fonction de coordination sans autorité hiérarchique. « Chef de service moins » ou « éducateur plus », les coordinateurs·trices sont de nouveaux intermédiaires dans l'organisation du travail. Pour Valérie Janson, c'est une double logique qui a donné naissance à la création de postes de coordination : « par le bas » dans le cadre de l'accompagnement du public ; « par le haut » dans le cadre de l'accompagnement des équipes de terrain.

Dans le cadre d'un cours d'« approfondissement de la recherche », nous avons testé ces deux modèles théoriques en questionnant l'émergence et le rôle des coordinateurs·trices dans le travail social. Les questions de départ étaient vastes : Qui sont les coordinateurs et les coordinatrices ? Pourquoi leurs postes ont-ils été créés ? Que doivent-ils et elles faire (missions) et que font-ils et elles (activité réelle) ? Où et avec qui, avec quelles ressources et contraintes ? Comment « habitent-ils et elles » leurs fonctions ?

Pour répondre à ces questions, les 17 étudiant·es se sont répartis en trois groupes de travail. Le premier s'intéressant aux coordinateurs·trices du secteur du handicap, le second à ceux de la protection de l'enfance et enfin le dernier groupe aux formations de « coordinateurs » dispensées dans les écoles de travail social.

## **L'enquête et ses résultats**

L'enquête a commencé par un travail exploratoire en groupes (réculte de CV, offres d'emploi, de formation, auto-analyse, etc.) qui a permis de construire un guide d'entretien. Ainsi outillés, les étudiant·es ont réalisé une dizaine d'entretiens semi-directif avec des coordinateurs·trices et 4 entretiens avec des formateurs·trices au sein d'écoles de travail social en charge de la formation « coordination ».

Le premier groupe, composé d'étudiant·es professionnel·les du champ du handicap (Isabelle Dobigny, Anthony Fauré, Thomas Henryon, Vincent Pottiez, Amandine Siegel, Benhamed Ziani) a commencé à faire le point sur les grandes mutations du secteur : la loi 2002-2 qui favorise la participation des personnes concernées à la dynamique de désinstitutionnalisation encouragée notamment par l'ONU (rapport de l'ONU du 14 septembre 2021). Ils ont également rappelé la volonté de l'État de décroiser les acteurs, mais aussi sa recherche d'un équilibre budgétaire qui se traduit par le rapprochement des associations du secteur (fusion-absorption), etc.

Forts de ces éléments de contexte, ils et elles ont réalisé une enquête comparant le rôle des coordinateurs·trices dans deux types de structures. Avec d'une part les établissements et services médico-sociaux (ESMS) qui accueillent et/ou accompagnent des personnes en situation de handicap [On retrouve dans les ESMS les maisons d'accueil spécialisée (MAS), les instituts médico-éducatif (IME), le service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), et dans les DAC les équipe mobile d'appui à la scolarisation (EMAS), le pôle de compétences et de prestations externalisées (PCPE)]. Et d'autre part les dispositifs d'appui à la coordination (DAC) qui viennent en appui aux professionnels intervenant dans le champ du handicap et faisant face à des situations complexes.

Dans leur enquête, les étudiant·es de ce groupe constatent que les coordinateurs·trices rencontrés en ESMS sont en moyenne plus âgés (44 ans) que dans les DAC (32 ans). Que les premiers remplissent plus une fonction hiérarchique (sans pouvoir), « *Je suis le trait d'union entre l'équipe de terrain et l'équipe de direction* » (coordinateur SAVS), alors que les seconds sont davantage dans une logique partenariale. Ils.elles remarquent également que les coordinateurs·trices en ESMS ne sont pas « *totalelement détachés du*

quotidien », leur « *métier demande de bien connaître les enfants accompagnés et donc, toujours, d'avoir un pied dans le quotidien et de pouvoir partager les choses avec les personnes accompagnées* » (coord., IME) ce qui peut notamment entraîner un chevauchement des fonctions (faire les plannings, former les nouveaux professionnels, travail partenarial, dossiers individuels, etc.). Les coordinateurs·trices DAC sont plus sur un travail de bureau, de « *planification* » comme l'explique un coordinateur : « *le plus clair de mon temps je le passe au service à coordonner les actions des partenaires qui interviennent sur le projet, c'est principalement de la planification.* » (coord., PCPE).

Ce premier groupe d'enquêteurs et d'enquêtrices concluent sur le fait que les postes de coordinateurs·trices dans les ESMS résultent d'un glissement de fonction, découlant à la fois du glissement des tâches dans des structures qui ont tendance à grossir (avec une fonction intermédiaire de « bouche-trou dans la structure ») mais aussi de la logique d'individualisation des parcours des personnes accompagnées. Dans les DAC, les coordinateurs·trices apparaissent plutôt comme les gestionnaires de dispositif, réalisant la coordination de différents partenaires et correspondent davantage à la définition du « métier flou » donnée par Gilles Jeannot.

Le second groupe, composé d'étudiant·es professionnel·es de la protection de l'enfance (Olivier Cadot, Isabelle Coisne, Géraldine Gauthier, Vanessa Kocer, Peggy Mouanga, Maryline Rayé) s'est quant à lui attaché à étudier la fonction de coordinateur en Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS), des structures agréées par le Département et qui relèvent du Code de l'Action Sociale et des Familles (loi 2002-2, loi du 5 mars 2007, loi du 14 mars 2016, loi du 7 février 2022).

Dans cette enquête, ce groupe observe qu'une majorité des coordinateurs·trices rencontré·es voient cette fonction comme un moyen d'évoluer vers le poste de chef·fe de service. La fonction de coordinateur·trice serait ainsi un tremplin pour les chef·fes de service en devenir.

Ces étudiant·es décrivent également le coordinateur·trice comme un·e chef·fe de service « low-cost » qui exerce souvent le remplacement de ce poste sans autorité hiérarchique et sans majoration salariale : « *beaucoup de missions de chef de service sans la paie* » (coord. MECS). Des coordinateurs·trices qui sont par ailleurs confronté·es à une grande variation des rôles et des tâches, qui pallient des absences et remplissent des missions floues.

Dans la continuité des travaux de Valérie Janson, ils décrivent le coordinateur·trice en MECS comme un « *manager de proximité* ». Pour ce groupe d'enquêteurs et

d'enquêtrices, son émergence s'inscrit dans un contexte particulier, celui de la nouvelle gestion publique : pour faire des économies les associations sont amenées à se rapprocher et à fusionner, l'augmentation de la taille des structures et du nombre de personnes à encadrer entraînant un glissement des tâches et des fonctions : le chef-fe de service remplit une mission de direction, le directeur·trice celle du directeur du pôle, etc. Une réorganisation du secteur qui conduit à un « éloignement » des chef-fes de services du public et des équipes. Résultat, face au manque de cadres intermédiaires, les organisations se dotent de coordinateurs·trices.

Enfin, le troisième groupe, composé d'étudiant·es professionnel·es (Jeannette Bessala, Audrey Chiron, Alexandre Kevorkian, Jean-Bernard Lourdin, Delphine Solaire) venant de différents domaines (insertion, hospitalier, demandeur d'asile, etc.) s'est quant à lui intéressé aux formations de coordinateurs·trices délivrées par les écoles de travail social. Ils se sont demandés pourquoi et comment émergent les formations de coordination et à quoi elles répondent ?

Forts de leurs connaissances du secteur et de lectures théoriques, ce groupe constate que le rôle de coordination répond à plusieurs transformations du secteur : le glissement des fonctions hiérarchiques, le manque de management de proximité, l'augmentation de la charge de travail des chef-fes de service, etc. qui entraîne la prolifération des postes de coordinateurs·trices. Ils observent que le développement de cette fonction dans les institutions a entraîné une demande de formation à laquelle, depuis 2 à 10 ans, des écoles de travail social répondent en mettant en place des formations spécifiques. Or, ils remarquent que celles-ci ne sont pas uniformes. Leur enquête fait apparaître que les référentiels de formation sont différents d'un établissement à l'autre : elle peut répondre principalement aux enjeux d'une fonction de cadre intermédiaire (sans pouvoir hiérarchique) ou à ceux d'« un métier flou » plus partenarial.

Cette différence entre des formations de « coordinateurs » vient de la co-construction de ces formations avec les établissements demandeurs de celles-ci. Ces formations de coordinateurs·trices sont « sur-mesure » : le contenu de la formation est adapté en fonction du type de compétences majoritairement attendues sur le territoire et des demandes formulées par les institutions locales (qui financent ces formations). Une élasticité du contenu qui s'explique en partie le fait que ces formations ne sont globalement pas reconnues au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) : la formation n'est ni certifiante, ni diplômante. Si celle-ci n'est pas formellement reconnue par le RNCP, c'est que le métier de coordinateurs·trices n'est pas institué, n'apparaît pas non plus dans les différentes conventions collectives de la

branche. Pour autant, la formation donne tout de même des connaissances et des outils aux coordinateurs·trices. Elle les aide aussi à renforcer la reconnaissance de leur rôle et une légitimité dans leurs organisations dont il manque souvent en raison de leur rôle hiérarchique sans pouvoir ou du « métier flou » qu'ils réalisent. La formation participe à la consolidation de la fonction. Malgré tout, en conclusion, le groupe constate que les coordinateurs·trices restent isolé·es et en quête d'identité : que le chemin pour faire de cette fonction un véritable un métier reconnu est encore long.

## **Conclusion**

Pour conclure, cette expérience d'enquête collective a été riche à plusieurs points de vue (pédagogique, production de connaissance, etc.). Elle a soulevé les critiques et les passions. Elle a permis aux étudiant·es d'expérimenter les outils des sciences sociales mais aussi de réaliser une enquête de terrain et de produire des analyses intéressantes qui montrent la coexistence de coordinateurs, comme le disent les étudiants du master 2 EPDIS, « à la Jeannot » et « à la Janson » dans le travail social. Mais au-delà des résultats qui montrent les difficultés à occuper cette fonction, ce travail d'enquête montre aussi les évolutions des institutions du travail social, que celles-ci sont traversées par une double logique (ce qui explique le développement des postes de coordinateurs·trices) : la première est partenariale et nécessite de gérer des dispositifs, la seconde est bureaucratique, les structures grossissent et bricolent pour combler les besoins d'animation managériale et de communication au sein des équipes.

## **Bibliographie**

Valérie Janson, « Le coordinateur dans les établissements sociaux et médico-sociaux, un nouvel intermédiaire ? », *Les cahiers du travail social*, n°72, 2013, p.13-23.

Gilles Jeannot, *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octarès, 2005.



 **ACTUALITÉS, BILLETS, LES COURS**

**# APPROFONDISSEMENT, COORDINATEURS, FLOU, RECHERCHE**