

Dynamiques et mécanismes de construction d'une position locale.

Le cas des médiateurs sociaux et des femmes-relais¹

Fabienne Barthélémy, doctorante

Centre de Sociologie des Organisations

Depuis le milieu des années 80, le secteur social voit se développer un nouveau type d'opérateurs principalement sous l'impulsion de dispositifs gouvernementaux de soutien à l'emploi. Avec le dispositif « nouveaux services – emplois jeunes »², puis le programme « adultes-relais »³, l'Etat encourage et soutient le développement de nouvelles modalités d'intervention et de nouveaux types d'emplois visant à assurer le lien entre des populations fragilisées et leurs interlocuteurs institutionnels. Femmes-relais et médiateurs sociaux en sont les figures exemplaires. Centrés sur des fonctions de médiation entre les populations fragilisées et les représentants institutionnels, ces nouveaux opérateurs n'ont pas le profil du travailleur social labellisé et ce, à plusieurs titres. D'une part, ils n'entrent pas sur le marché du travail au titre de l'obtention d'un diplôme délivré par une école de travail social mais au titre de l'obtention d'un emploi aidé. D'autre part, la précarité de leur statut et les modalités locales de gestion de leur emploi les distinguent nettement du professionnel labellisé. Ils relèvent d'un contrat de travail pour une durée limitée (cinq ans non renouvelable pour un emploi-jeune et trois ans renouvelable une fois pour un emploi adulte-relais) et les conditions de leur emploi (formation, activités concrètes à développer) ne sont pas définies statutairement mais sont le fait de leur employeur local (principalement mairie ou association). Enfin, pour assurer cette mission, on fait appel à des habitants des territoires d'intervention choisis non pas pour une qualification particulière mais pour des compétences incorporées, c'est-à-dire des savoir-faire empiriques issus de leur expérience, de leur parcours

¹ Je tiens à remercier Catherine Paradeise pour avoir discuté une version antérieure de cette communication.

² Au 30 septembre 2000, les services du ministère comptabilisaient près de 280 000 créations d'emplois au titre du programme « nouveaux services emplois jeunes » (source : Ravon, 2001).

³ Le comité interministériel des villes, réuni en décembre 1999, a décidé la création du dispositif adultes-relais pour assurer des missions de « médiation sociale ». Celui-ci a été défini par circulaire en avril 2000 et mis en place dans les départements à partir du mois de septembre de la même année. L'Etat avait prévu de financer 10 000 postes sur 3 ans. Deux ans après, au 30 juin 2002, on dénombrait 1834 conventions signées et 1544 salariés embauchés (source : « Premières informations et premières synthèses : les adultes-relais », Ministère des affaires sociales, février 2003).

de vie qui font corps avec leur personnalité. Est privilégiée une ressemblance, une proximité géographique et sociale avec la population d'intervention : leurs engagement personnel, histoire familiale, expérience personnelle, culture d'appartenance sont des critères de recrutement. Ces nouvelles fonctions valorisent la détention non pas de savoirs savants mais de savoirs communs tels que la capacité à entrer en contact avec la population. On comprend que le projet de faire de compétences incorporées le fondement d'une nouvelle activité professionnelle n'est pas aisé, à plus forte raison quand il s'agit de prendre place sur un marché du travail fortement normé et structuré autour du modèle professionnel de l'intervention sociale. La formation, le statut, la « licence » délivrée par l'obtention d'un diplôme destiné à garantir la distance avec le public, le secret professionnel et le respect d'une méthodologie rigoureuse d'intervention font traditionnellement figure de conditions d'entrée indispensables sur le marché du travail et de normes garantissant la qualité de la relation d'aide. Ces nouvelles fonctions renouvellent donc les théorisations classiques de la relation entre le professionnel et son client qui servent de norme au sein du marché du travail et qui sont mis en valeur par certains travaux de sociologie des professions. Les travaux sociologiques de l'Ecole de Chicago montrent notamment comment le réglage de la « bonne distance » avec le public constitue la marque du professionnel. Plus tard, Freidson (2001) va jusqu'à affirmer qu'une trop grande proximité entre la nature de l'attente du patient et celle de la réponse que le médecin est amené à lui apporter rendrait l'interaction professionnelle très problématique et « contraindrait le professionnel à renoncer au savoir scientifique qui le qualifie comme tel ». Dès lors, ces opérateurs semblent peu dotés pour se positionner sur le marché du travail de l'intervention sociale. Etant soumis aux aléas des programmes publics qui les soutiennent financièrement, ils n'ont pas de statut professionnel permettant d'obtenir dès leur entrée dans le poste une place durable. La fin annoncée du dispositif emplois-jeunes, celle des subventions allouées aux associations employeurs⁴ et l'incertitude qu'elles font naître plonge les opérateurs devant l'urgence de promouvoir le bien-fondé de leur existence et la valeur-ajoutée de leur mode d'intervention. La question de la manière dont ces opérateurs émergents vont construire leur place se pose alors.

Nous entendons dans cette communication questionner la manière dont ces opérateurs vont construire leur place locale aux côtés de professionnels dont ils ne partagent pas les codes.

⁴ Nous avons réalisé cette étude en 2002.

Notre question est la suivante : quand on ne partage pas les normes qui donnent droit à l'exercice professionnel de l'intervention sociale et donc à une place durable sur le marché du travail, comment faire-valoir le bien-fondé de son existence dans un contexte où il devient urgent de se stabiliser ?

Afin de traiter ces questions, la communication propose une analyse comparée de deux groupes ayant fait chacun l'objet d'une étude empirique⁵. Nous avons choisi deux types d'opérateurs : une association de femmes-relais⁶ et une équipe de médiateurs sociaux⁷. Ils sont à la fois proches en terme de profil et de « projet social », l'idée étant de faire appel à des habitants proches des populations locales pour intervenir en tant qu'intermédiaires auprès de structures de droit commun - et différenciés en terme de compétences. Les femmes-relais ont une compétence technique linguistique objectivement identifiable : la maîtrise de deux langues – la langue française et celle de son pays d'origine. Elles sont mobilisées par des professionnels intervenant en institution (enseignants, médecins, assistants sociaux, puéricultrices) et par les populations migrantes afin de faciliter leur compréhension réciproque, ce qui implique concrètement des actions de traduction. Leur champ d'activités ne se limite pas à cela mais participe d'un accompagnement culturel des populations d'origine étrangère⁸. Les médiateurs sociaux, en revanche, n'ont pas de compétence spécifique. Leurs attributions se recomposent au gré d'ajustements locaux et évoluent finalement vers un suivi social polyvalent de personnes fragilisées (âgées, isolées, toxicomanes) avec toutes les tâches quotidiennes que cela implique (déplacements, accompagnements).

Nous entendons développer l'idée suivante : compte tenu de leur statut précaire et de la durée limitée de leur emploi, ces opérateurs ne peuvent se stabiliser sur le marché du travail en se constituant d'emblée en groupe professionnel autonome. Mais c'est en entrant dans des liens d'échange avec différents professionnels de leur environnement que ces opérateurs obtiennent un droit à exister et une forme de stabilisation. C'est donc dans des jeux d'interaction et

⁵ Pour chaque terrain d'étude, nous avons réalisé une quarantaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de l'ensemble des acteurs du réseau local (opérateurs, encadrants, élus locaux, travailleurs sociaux, autres professionnels) et une série d'observations des intervenants en situation de travail. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de contenu de ce matériau et à la reconstitution de cas illustrant les pratiques des intervenants.

⁶ L'association est née en 1992 et emploie une dizaine de femmes-relais au titre de contrats aidés « adultes-relais » depuis 2000.

⁷ L'équipe a été créée en 1998 à l'initiative d'une municipalité en charge de la gestion d'une ville de 20 000 habitants. Elle est composée de six médiateurs employés au titre du programme emplois-jeunes.

⁸ Elles assurent également une permanence hebdomadaire à la mairie, un groupe de parole mensuel, animent un atelier d'alphabétisation et un voyage au Mali annuel.

d'arrangements avec certains acteurs de leur territoire qu'ils vont se façonner une position locale. Leur « position » se constitue au gré d'un jeu d'échanges développé avec différents acteurs de leur environnement. Pour gagner une place, ils vont devoir faire leurs preuves auprès de différents auditoires (Paradeise, 1985) : professionnels locaux (usagers ou non des services), populations locales, décideurs (locaux et nationaux), dont employeurs et bailleurs de fonds. Chaque auditoire a un rôle dans la construction de la position : sans usager, pas de service ; sans professionnel, pas de suite donnée aux prestations amorcées par les intervenants⁹ ; sans décideurs, pas de pérennité de l'activité ni de l'emploi. L'ancrage du groupe va dépendre de sa capacité à négocier un espace d'intervention et la reconnaissance d'une utilité sociale auprès de ces différents auditoires. La communication propose de réduire la focale sur les relations entre les nouveaux opérateurs et les professionnels praticiens du champ d'intervention (principalement travailleurs sociaux – assistants de service social – et professionnels médico-sociaux – surtout puéricultrices en Protection Maternelle et Infantile). Comment cohabitent-ils ? Quels types de liens entretiennent-ils ? Comment leurs relations sont mobilisées dans la justification auprès des décideurs, seuls dépositaires de la pérennisation du service ? Cette relation a l'avantage de mettre en évidence des moments où la légitimité des actes professionnels est contestée. Elle est donc particulièrement intéressante pour mettre en lumière les logiques de justification et de construction d'une position. Nous proposons donc de lire les dynamiques par lesquelles les opérateurs vont façonner leur place et de montrer à quels jeux d'acteurs cela donne lieu.

L'objectif de la communication est de montrer que bien qu'ils entrent par la petite porte sur un secteur fortement structuré autour du modèle professionnel dont ils ne partagent pas les attributs, ces acteurs de l'ombre parviennent à se stabiliser selon une modalité particulière appelée « cooptation ». Nous faisons ici référence à la notion développée par Philip Selznick pour décrire les processus d'interaction et de négociation implicites par lesquels une institution émergente parvient à se stabiliser en cooptant les intérêts locaux (Selznick, 1949). Nos résultats montrent que dans le cas de l'entrée des opérateurs étudiés, le processus est inverse : c'est en se faisant coopter par leurs environnements locaux que les opérateurs émergents en quête de stabilité vont parvenir à se façonner une place dans le champ de l'intervention sociale. La communication présentera une lecture de ce processus. Nous montrerons que les deux équipes considérées se heurtent à des débuts difficiles et des

⁹ Il faut préciser que les femmes-relais comme les médiateurs sociaux n'ont pas d'autorité légale en matière de prise en charge sociale.

relations conflictuelles avec différents professionnels locaux (1). Mais ces relations conflictuelles évoluent progressivement vers le développement d'échanges avec les professionnels hier réticents ce qui permet aux opérateurs d'obtenir une forme de stabilité : une fois emportée l'adhésion des professionnels, ils vont pouvoir justifier leur utilité sociale auprès de leur employeur et convaincre certains bailleurs de fonds (2).

1. Les préalables de la « cooptation » (Selznick, 1949) : de relations conflictuelles au développement de relations d'échange avec les acteurs hier réticents

Le début du processus de stabilisation des opérateurs est marqué par des débuts conflictuels avec certains acteurs locaux qui ne voient pas tous d'un bon œil l'arrivée sur leur territoire de ces opérateurs au mode d'intervention incertain. Mais ces relations conflictuelles évoluent progressivement vers une coopération minimale avec les acteurs locaux initialement réticents et ce, grâce à l'intervention d'un acteur clé : l'encadrant de proximité (ou coordinateur) des opérateurs qui vont permettre d'emporter l'adhésion des professionnels locaux.

A leurs débuts, les deux équipes se heurtent à de très fortes réticences de la part de différentes catégories de professionnels (principalement assistants de service social, personnel enseignant et médico-social). Les médiateurs n'ont pas de droit d'accès au service social : les assistants de service social refusent pour la plupart de les laisser assister aux échanges entre le professionnel et les personnes qu'ils accompagnent. Les femmes-relais ne sont pas acceptées par le personnel de centres de Protection Maternelle et Infantile et de différents établissements scolaires alors que leurs responsables ont signé une convention avec l'administration des centres de PMI et la coordinatrice de la Zone d'Education Prioritaire concernée. Ces professionnels sont inquiets devant l'émergence de ce type d'opérateur instable et imprévisible. Les tâches à réaliser sont en effet peu précises, ce qui amène les nouveaux intermédiaires à « *se mettre un peu sur tout, à jouer à l'assistante sociale* » (un assistant de service social). Le manque de formation académique des intervenants, les critères qui ont motivé leur recrutement, l'absence de distance professionnelle mais aussi l'affectivité avec laquelle ils interviennent auprès de la population constituent les principaux axes du discours de contestation de leur profil. Au sein de la communauté professionnelle du travail social, la proximité avec le public, qui est au fondement de ces nouveaux métiers, n'est pas signe de professionnalisme, bien au contraire. De plus, les opérateurs, afin de se constituer rapidement une clientèle à qui délivrer leurs services, sont entrés sur ces territoires bien souvent sans se

concerter avec les professionnels locaux, ce qui n'est pas sans perturber les règles informelles que ces derniers ont mises en place. Ainsi, les deux services sociaux généralistes du territoire d'implantation des médiateurs – l'un municipal, l'autre départemental – se sont répartis de manière informelle le public local – l'un se centrant sur les familles, l'autre sur les personnes seules. Les médiateurs, ne connaissant pas l'existence de cette répartition officielle, ont commis de ce fait des erreurs d'aiguillage et d'orientation des personnes rencontrées, ce qui n'est pas sans provoquer des réactions défensives au sein des deux services.

Les nouveaux opérateurs se trouvent rapidement dans une impasse. L'entrée des opérateurs sans concertation locale crée une division du travail conflictuelle avec certains professionnels. Ils sont paralysés par ce refus de coopérer émanant des acteurs locaux. Sans leur coopération, ils ne sont pas en mesure d'apporter une réponse concrète aux demandes formulées par des personnes rencontrées de manière informelle. Sans liens de coopération efficaces, ils ne peuvent être acceptés sur le territoire et donc intégrer durablement aux réseaux locaux, et ne peuvent fidéliser une clientèle. Mais l'arrivée de nouveaux coordinateurs et le rôle d'intermédiation qu'ils vont jouer entre les deux sphères en conflit va permettre la négociation d'un environnement moins hostile et d'assurer les bases minimales d'une coopération.

Après une période de latence, les employeurs locaux décident de mettre en place de nouvelles modalités de management afin d'avoir accès à des informations chiffrées sur les services délivrés par les opérateurs, dans le but de prendre une décision sur les suites données aux débuts parfois chaotiques de ces équipes. Ce faisant, les décideurs amorcent ce qui s'avère être une nouvelle impulsion socialisante pour les deux équipes.

Cette phase s'ouvre pour les deux équipes par de nouvelles modalités de management. Une nouvelle figure apparaît alors : celle du coordinateur. Il est chargé de manager l'équipe et d'assurer l'interface avec les responsables hiérarchiques (élus locaux pour l'équipe de médiateurs, responsables de l'association employeur et bailleurs de fonds pour les femmes-relais) et les structures institutionnelles locales (services sociaux, établissements scolaires, centres de PMI etc.) qui vont progressivement devenir des « clients » institutionnels. Le coordinateur est une figure clé pour comprendre la dynamique de stabilisation des opérateurs sur le territoire : les changements qu'il impulse au niveau de la gestion et des pratiques de l'équipe vont permettre de pacifier les relations avec l'environnement local. En effet, les

coordinateurs vont jouer un rôle d'intermédiation avec leurs interlocuteurs institutionnels ce qui donne de nouveaux contours à la relation entre ces derniers et les opérateurs.

D'une part, les coordinateurs vont construire l'offre voire la demande de service. Les compétences des femmes-relais en matière de traduction trouvent très vite « preneurs » parmi les représentants rencontrés. Mais pour les opérateurs les plus généralistes et sans compétence distinctive – les médiateurs -, il est nécessaire de construire le besoin auprès des acteurs locaux et de faire valoir l'utilité des services proposés. En effet, le savoir-faire des médiateurs n'apparaît pas d'emblée utile aux acteurs locaux. Pour cela, le coordinateur fait le tour des structures locales pour faire connaître l'équipe et sa palette d'interventions possibles, ce qu'Hatchuel nomme une prescription « de fait » (Hatchuel, 1995). En sondant les représentants des structures sur leurs activités, il va tenter d'identifier quels seraient les besoins auxquels l'équipe pourrait répondre, quand ces besoins ne sont pas clairement signalés ou n'apparaissent pas d'eux-mêmes. Les coordinateurs vont rendre malléable l'intervention des opérateurs pour la rendre conforme aux besoins des acteurs locaux.

Le profil du coordinateur a contribué à emporter l'adhésion des professionnels refusant de coopérer avec des non-professionnels. Pour encadrer les médiateurs, un éducateur de rue expérimenté est recruté. Connaissant les règles du « milieu » en faisant lui-même partie, et affilié au secret professionnel, il va pouvoir « interpeller » les assistants de service social, « discuter avec eux » et leur présenter l'équipe et ce « d'égal à égal parce qu'ils doivent en avoir conscience, il y a des gens qui ne sont pas ouverts dans tout milieu, qui ne supportent que les gens formés comme eux, ça existe dans le travail social » (entretien avec l'encadrant des médiateurs). De même, les femmes-relais sont prises en charge par une équipe dans laquelle des membres institutionnels diversifiés sont représentés (Education Nationale, services sociaux...). Leur profil amène donc les coordinateurs à connaître, comprendre et intégrer les règles du jeu locales et à échanger dans des termes facilitant l'échange. Leur double-appartenance (à la fois faisant partie du « milieu » et responsable hiérarchique des opérateurs en quête de stabilité) leur permet de jouer le rôle d'acteurs « marginaux-sécants » (Crozier, 1977) ou d'intermédiation. Ils assurent la communication réciproque entre les deux sphères jusqu'alors opposées ou étrangères. Le parrainage des opérateurs par les coordinateurs et leur promotion auprès des acteurs locaux a pour effet positif de clarifier leurs tâches et pôles de compétences et de dissiper les inquiétudes que faisait naître une division du travail conflictuelle : « Avant, ils étaient un peu livrés à eux-mêmes ; les médiateurs ne sachant pas ce qu'ils avaient vraiment à faire, ils partaient un peu sur tout, mais c'est un

métier, assistante sociale, il y a des connaissances à avoir et des compétences, et je trouve qu'aujourd'hui, avec l'arrivée de Monsieur X, il y a une nette clarification de leurs missions et un balisage de leur terrain, et je vois bien comment on peut travailler avec eux, puisque chacun est de plus en plus précis » (un assistant de service social du centre social municipal).

D'autre part, les coordinateurs facilitent l'ancrage des équipes grâce à une dynamique d'adaptation aux données locales qui montre que les opérateurs en quête de stabilité montrent patte blanche. Pour les coordinateurs, il s'agit d'emporter l'adhésion des acteurs locaux et cela en combinant un mouvement de rationalisation des pratiques et une mise en conformité avec les besoins des acteurs locaux.

Les coordinateurs amorcent l'intégration au sein de l'équipe des règles qui vont servir de base minimale à la coopération avec les acteurs hier réticents. En amorçant une rationalisation des pratiques de l'équipe, l'encadrant apporte un cadre à l'intervention jusqu'alors aléatoire qui menaçait les acteurs locaux par son imprévisibilité.

L'encadrant des médiateurs impulse une structuration nouvelle des pratiques de l'équipe avec la mise en place d'un cahier de liaison et de fiches nominatives par personne rencontrée. L'objectif est de « désenclaver » la relation c'est-à-dire de casser la proximité entre l'intervenant et le public afin de favoriser une impersonnalité de l'intervention. L'idée est également de favoriser une connaissance collective des situations traitées pour être vu comme un interlocuteur crédible sur le quartier. *« Avec ces fiches, j'espère faire en sorte que n'importe quel médiateur puisse prendre le relais ; pour cela, il faut qu'il soit au courant de la situation de la personne rencontrée et de son évolution »* (encadrant des médiateurs). D'autre part, l'encadrant met en place des règles de pratique que l'équipe doit respecter afin de pouvoir entrer en interaction avec les travailleurs sociaux, particulièrement les assistants de service social. Il impulse notamment au sein de l'équipe un « protocole ». L'idée est la suivante. Dès qu'un médiateur entre en contact avec une personne, avant d'envisager une quelconque intervention auprès d'elle (accompagnement ou autre), il lui faut contacter les services sociaux de droit commun pour savoir si la personne est connue ou non et si des mesures la concernant ont déjà été engagées. Cette norme de pratique est impulsée non seulement pour discipliner le groupe mais surtout dans une stratégie de reconnaissance et de légitimation auprès d'interlocuteurs « récalcitrants ». Le protocole permet non seulement d'éviter un « doublon »¹⁰, mais met également en scène une distance critique à l'égard du

¹⁰ Commettre un « doublon » consiste à solliciter le professionnel pour la mise en place d'une mesure qu'il a déjà engagée.

public: « *Romain est toujours très touché. Pour lui, personne ne fait rien dans les services sociaux. Moi, je lui dis : Est-ce que tu as vérifié par rapport au travailleur social qui suit la personne, tu as pris contact avec lui ? Le problème c'est qu'il est tout de suite en état fusionnel avec la personne, il faut téléphoner à l'assistant social et je lui dis : Essaie de voir la réalité et de ne pas t'en tenir aux propos de la personne* » (encadrant des médiateurs). Rappelons que l'un des arguments que les assistants de service social ont mobilisé pour justifier leur refus de coopérer avec les médiateurs tient à l'absence de statut professionnel. Au sein du milieu du travail social, seul le statut professionnel – la formation initiale et les codes déontologiques qu'il garantit – permet la distance nécessaire à l'exercice. Sans ces garanties, les médiateurs sont finalement contraints à intervenir dans « *l'affectivité* » (un assistant de service social). L'encadrant entend prendre appui sur cette critique et mettre à distance les médiateurs de leurs clients et ce, afin d'emporter l'adhésion des professionnels : « *Il faut qu'ils prennent le réflexe de contacter les travailleurs sociaux en me tenant au courant, ça permet qu'ils soient reconnus parce qu'ils s'en sont pris plein la gueule* » (encadrant des médiateurs).

La pratique des femmes-relais fait également l'objet d'un effort de rationalisation. Les coordinateurs organisent non seulement le contrôle des pratiques (via la conduite d'une réunion hebdomadaire où chaque femme-relais rend compte de son activité, en termes quantitatif et qualitatif), les modalités d'intervention avec les acteurs locaux (sous forme de convention établissant le motif, la durée et la fréquence de l'intervention), mais aussi la formation continue des femmes-relais (avec modules théoriques et pratiques permettant de fournir aux opérateurs « *les connaissances nécessaires pour être autonomes* » (le président). Les encadrants convoquent également la charte de la médiation sociale et culturelle établie par un organisme qui fédère les associations de femmes-relais au niveau national pour décrire les règles de pratique auxquelles sont tenues les femmes-relais : les articles de la charte rappellent notamment que la femme-relais est soumise au « *devoir de réserve* », parent du secret professionnel mais réservé aux intervenants non statutaires. Cette charte devient l'une des pièces maîtresses du dossier de convention que reçoit chaque structure d'accueil des femmes-relais. Elle pose donc un cadre à l'intervention de la femme-relais et offre au professionnel qui la mobilise les garanties de la qualité de la prestation délivrée (ici définie autour des principes de neutralité). Le discours des responsables de l'association est par ailleurs fortement marqué par la nécessité pour les femmes-relais d'être « *professionnelles* » : le professionnalisme implique ponctualité, neutralité dans l'intervention, mais aussi nécessité de poser des limites à l'intervention entre sphère professionnelle et sphère privée. D'autres

moyens sont mis en œuvre pour contrôler les pratiques : ordres de missions, fiches-bilan hebdomadaires destinées à contrôler la fréquence des interventions des femmes-relais et à établir des statistiques communiquées par la suite aux financeurs. L'objectif de ces règles de pratique est de mettre une distance entre l'intervenante et la parole de la personne : *« ces fiches, c'est pour que la médiatrice apprenne à mieux cerner la situation parce que quand la personne vient, elle déballe tout, donc il faut faire le tri, et il ne faut pas hésiter à leur faire reformuler les choses, et puis, il faut dire qu'il y en a qui mentent, qui ne disent pas tout, donc c'est bien de faire le point et d'écrire tout ça sur cette fiche »* (un encadrant des femmes-relais). Pour les femmes-relais, cela participe d'une dynamique plus large de revendication de la création d'une nouvelle profession inspirée des pratiques des femmes-relais. Dans cette perspective, les responsables de l'association ont tenu à organiser des dispositifs de formation spécifiques, à développer des alliances stabilisatrices avec des organismes ministériels et à définir des codes de bonne pratique. Pour appuyer la revendication d'une nouvelle profession, les responsables doivent pouvoir offrir aux professionnels des garanties de fiabilité de l'intervention et de l'intervenant. Mais cette volonté de poser un cadre formel à l'intervention n'est pas aisée. Les encadrants se heurtent aux réticences des femmes-relais qui ont une pratique spontanée de l'intervention. Certaines préfèrent ne pas appliquer les règles : *« Ils nous demandent même l'âge maintenant, mais ce n'est pas facile à demander. Moi, je ne le demande pas, sinon, les gens nous regardent comme si c'était un interrogatoire, la personne nous dit ses problèmes et nous, on lui demande « et quel est votre âge ? ». Non ! Je ne le demande pas. Le nombre d'enfants c'est plus facile. Les gens nous le disent, mais l'âge c'est pas facile, c'est comme la date d'arrivée en France ! ça ne se demande pas comme ça ! »* (une femme-relais). Cette démarche de rationalisation de l'intervention s'inscrit donc dans une double motivation : la construction d'une identité forte autour d'une nouvelle profession et la reconnaissance de la qualité de l'intervention par l'environnement. Les encadrants se disent eux-mêmes dans un rôle de contrôle des pratiques : *« Nous, on est là pour réguler les urgences, parce que quand on est médiateur, on a des difficultés à prendre de la distance par rapport aux problèmes des gens, c'est difficile de dire non, mais la structure est là pour dire « non, on ne prend pas de rendez-vous le vendredi matin, c'est de telle heure à telle heure pour les médiateurs ». Mais parfois le vendredi matin, un médiateur ouvre la porte et dit « oui, entrez », je leur dis non, on ne peut pas »* (un encadrant des femmes-relais).

Cette dynamique de rationalisation des pratiques contribue à homogénéiser les pratiques de l'équipe, donc à rendre plus prévisible le comportement des nouveaux intervenants. Les

professionnels se sentent moins menacés par ce qui était hier un agencement instable potentiellement déstabilisateur. Cette nouvelle dynamique s'accompagne d'une amélioration de l'ancrage local de l'équipe – de nouvelles modalités d'échanges étant rendues possibles avec les anciens professionnels réticents. L'encadrant offre une meilleure visibilité des attributions et du rôle de ces nouveaux opérateurs non seulement auprès des acteurs locaux mais aussi aux responsables hiérarchiques (élus locaux, bailleurs de fonds). Le coordinateur contribue à mettre en place des indicateurs destinés à quantifier la pratique des opérateurs. Le nombre de personnes rencontrées, de sollicitations émanant d'institutions, de publics privés est transmis aux décideurs comme preuve de l'utilité de l'activité et donc de l'existence de l'équipe.

Nous venons d'analyser les préalables de la « cooptation », le terreau qui permet le développement de relations régulières entre opérateurs et acteurs locaux. Une fois assurées les bases d'une coopération minimale avec les acteurs locaux, des échanges réguliers vont se développer entre les équipes et les acteurs hier réticents – selon des modalités qu'il nous reste à mettre au jour.

2. Dynamiques de cooptation des opérateurs par les professionnels de leur environnement

Progressivement, des liens d'échange se développent entre opérateurs et professionnels. L'entreprise de légitimation engagée finit par trouver un écho auprès des professionnels. C'est par un processus d'apprentissage que les professionnels découvrent progressivement l'intérêt d'une coopération. Ils en viennent à développer des relations régulières, qui demeurent ambivalentes mais qui permettent aux nouveaux opérateurs de trouver un public à qui délivrer leurs prestations et qui leur assurent une place sur le territoire. Essayons de comprendre comment ces relations régulières se sont établies.

Si les professionnels intervenant en PMI acceptent finalement de mobiliser les femmes-relais au cours de leurs consultations avec le public, c'est parce qu'ils font un usage particulier de leur prestation. Contrairement aux interprètes classiques, elles ne sont pas garantes du secret professionnel (c'est à ce titre que certains médecins refusent leur présence en consultation).

Mais au-delà de certaines réticences qui persistent¹¹, on constate que les femmes-relais entrent de plus en plus fréquemment en consultation. Pour comprendre les raisons de cette évolution, il faut interroger les modalités de recours aux femmes-relais. On constate que la plupart des professionnels, dans leur discours et leur pratique, ne font pas de distinction entre interprète et femme-relais. Cela est révélateur de leur priorité. Alors que les encadrants de l'association développent un discours autour de la création d'une nouvelle profession avec ses propres attributs en mêlant technicité et accompagnement culturel, ce que révèle l'analyse c'est que les professionnels mobilisent les femmes-relais avant tout pour leur maîtrise de la langue et leur compétence technique de traduction. La femme-relais est convoquée au même titre que l'interprète et ce, à un coût moins élevé. Leur compétence technique distinctive initiale permet donc aux femmes-relais d'obtenir l'adhésion des professionnels. Il faut également considérer que limiter l'intervention des femmes-relais à une prestation technique permet de minimiser la part d'incertitude qu'elle fait naître implicitement et que le professionnel n'est pas en mesure de maîtriser. En effet, certains peuvent se sentir tenus à l'écart d'une relation que seul l'intermédiaire maîtrise : il parle et comprend à la fois la langue du professionnel et de la personne. Certains expriment le sentiment d'être démunis devant une relation « *parasitée* » (un professionnel de PMI) par l'incertitude que génère l'acte de traduction : « *parfois ça pose problème. Je suis là, face à la personne étrangère et son bébé et parfois je dis trois mots et l'interprète parle avec la personne pendant dix minutes, alors je tousse pour faire savoir que je suis là !* » (entretien avec un médecin en PMI).

De même, la mise à distance du public et la rationalisation des pratiques orchestrées par l'encadrant des médiateurs sociaux trouve un écho auprès des assistants de service social : ils font état d'une amélioration des rapports réciproques et ce, compte-tenu d'un meilleur encadrement qui clarifie les tâches et le rôle des médiateurs. « *Au démarrage, je trouve que les médiateurs étaient livrés à eux-mêmes, mais c'était un nouveau métier, des jeunes professionnels, un encadrement qui n'était pas bien défini et les médiateurs ne sachant pas ce qu'ils avaient vraiment à faire, ils partaient un peu sur tout, [...] et je trouve qu'aujourd'hui, avec l'arrivée de leur encadrant, je vois bien comment on peut travailler avec eux, puisque chacun est de plus en plus précis.* » (entretien avec un assistant de service social). L'équipe est progressivement inscrite dans un processus de division du travail et ce, avec plusieurs

¹¹ Nous ne détaillerons pas plus ce point mais l'analyse des relations entre professionnels établis et nouveaux opérateurs demande une étude fine et détaillée des arguments mobilisés pour critiquer l'intervention des femmes-relais.

types de professionnels sociaux. Certains assistants de service social en viennent progressivement à taire leurs résistances et à contacter régulièrement l'équipe pour lui demander d'assurer « *des choses quotidiennes, concrètes, de la vie de tous les jours* » (assistant de service social) qu'ils disent ne plus avoir le temps d'assurer compte-tenu de l'accroissement des tâches administratives dans leur métier (aide au classement de documents administratifs, accompagnement physique). Mais les relations entre professionnels et médiateurs demeurent ambivalentes : les professionnels qui les mobilisent reconnaissent une zone d'expertise aux médiateurs – leur facilité à entrer en contact avec la population - mais tiennent en parallèle un discours peu valorisant sur le type de tâches qu'ils leur cèdent. Ce sont de « *petites tâches* », qu'ils n'ont « *plus le temps de faire* » (un assistant social). Un autre travailleur social – délégué aux tutelles - entretient la contradiction jusqu'à les présenter comme ses principaux partenaires tout en les qualifiant de « *bonne à tout faire* ». L'équipe est devenue référent intermédiaire entre le service et les personnes sous tutelle dont il a la charge. En témoigne le récit de ce délégué aux tutelles : « *ils ont tout organisé et j'ai pu me reposer sur eux, ils ont vidé le logement, acheté de nouveaux meubles, aménagé l'appartement, et ils ont continué à suivre la personne. Il y a eu aussi la mise en place d'une aide ménagère et pour que la personne s'habitue un peu, ils sont restés les jours où elle venait. Tout ce côté humain, c'est eux* ». De même, certains médiateurs expriment leur incompréhension devant le fait que certains professionnels leur délèguent une partie de leur travail : « *on va donner un bon alimentaire à une personne suivie par le service social... je ne sais pas pourquoi ce n'est pas l'assistante sociale qui le fait toute seule !* » (un médiateur).

On peut même aller plus loin en questionnant la nature des tâches qui leur sont déléguées. Si l'on reconstruit l'échelle de prestiges des tâches, on constate que leur sont confiées les tâches les plus humbles de chacune des professions. Cette délégation du « sale boulot » s'apparente au processus de transfert des tâches considérées comme les plus humbles aux fonctions les moins qualifiées¹², mis à jour par Everett Hughes (1996). Ce sont désormais les médiateurs qui accomplissent auprès de la population certains des actes hier assurés par les professionnels sociaux.

On comprend que la coopération avec les nouveaux opérateurs permet aux professionnels d'exercer un contrôle sur la nature de l'intervention. Les professionnels ont trouvé là un

¹² Le contact au public à domicile est considéré aujourd'hui comme l'une des tâches les plus « coûteuses » pour les assistants de service social : en temps d'une part, mais également en terme de prise de risque et de danger

moyen de gérer la menace que l'entrée d'un nouveau joueur incertain et potentiellement déstabilisant fait peser sur eux. Le mouvement global que prennent les relations entre les deux équipes et les acteurs locaux participe d'une dynamique de « cooptation » (Selznick, 1949). Ce concept fait référence aux stratégies développées par une institution émergente en quête de stabilité (la Tennessee Valley Authority) pour neutraliser d'éventuelles oppositions : elles consistent à coopter les intérêts locaux en intégrant des acteurs potentiellement déstabilisateurs dans le fonctionnement de l'organisation émergente¹³. Si l'on regarde nos terrains d'investigation à la lumière de ce concept, la lecture s'avère particulièrement féconde. Face aux pressions institutionnelles qui pèsent sur les équipes, les encadrants adoptent une stratégie d'adaptation au local qui permet aux opérateurs d'être cooptés par des acteurs locaux. Les opérateurs vont mettre leurs ressources à disposition des acteurs locaux : le contact au public pour les médiateurs, que les femmes-relais et modérateurs agrémentent de leur compétence technique distinctive. A la lumière de ce que développe Philip Selznick, on peut dire que pour les professionnels établis, il vaut mieux absorber cet élément instable et potentiellement déstabilisant que de le laisser évoluer seul. Plutôt que de nier leur existence, les professionnels ont intérêt à inscrire les médiateurs dans une forme de division du travail et à techniciser la prestation des femmes-relais. Et ce, parce que confier des tâches à ce nouvel opérateur permet une forme de contrôle sur ses pratiques.

Mais les nouveaux opérateurs ne sont pas impliqués passivement dans ces relations. Ils ont également un intérêt à accepter cette répartition des tâches. L'établissement de relations régulières avec les professionnels permet aux intervenants d'avoir accès à une potentielle clientèle qu'il s'agit de fidéliser. La division du travail offre au médiateur un motif pour justifier à la personne visitée l'entrée à son domicile. Les observations des médiateurs en situation de travail montrent que le médiateur se sert du motif initial délivré par le professionnel pour proposer ses propres services à la personne visitée. Quand ils entrent au domicile d'une personne, les médiateurs doivent convaincre leur interlocuteur de l'utilité de leur service. Leur prestation n'existe pas a priori : l'intervenant doit la négocier avec la personne. C'est en sondant son interlocuteur sur son état général que celui-ci pourra lui donner accès à des informations qui déboucheront sur d'éventuelles actions à accomplir. C'est

potentiel. Il est frappant de constater que les assistants sociaux développent des stratégies d'évitement du domicile : l'une consiste notamment à chercher systématiquement un « allié » pour ne pas s'y rendre seul.

¹³ « Cooptation is the process of absorbing new elements into the leadership or policy-determining structure of an organization as a means of averting threats to its stability or existence » (Selznick, 1949)

en ce sens que le médiateur et son interlocuteur « co-construisent » la prestation. Afin de convaincre de leur utilité sociale, les médiateurs choisissent la voie de la « différenciation ». C'est en pointant les défaillances et les manquements des interlocuteurs qui gravitent autour de la personne visitée qu'ils vont faire-valoir la valeur ajoutée de leur prestation : il s'agit de se différencier notamment des assistants de service social avec qui elle est en contact. Pour « vendre » ses services, le médiateur met en scène une distance critique à l'égard de la figure du travailleur social classique (*« là, il n'a pas fait ce qu'il fallait », « nous, on n'est pas comme les assistantes sociales du Conseil général »*). Plus généralement, c'est dans un va-et-vient entre distance et proximité vis-à-vis de la figure du travailleur social classique que le médiateur se positionne : il faut à la fois lui ressembler, mettre en scène une certaine proximité et s'en distinguer pour mettre l'accent sur la spécificité de son propre mode d'intervention. On peut donc lire cette dynamique de « mimétisme différentiel » vis-à-vis de la figure du travailleur social classique comme une stratégie du médiateur de conviction de la légitimité de son exercice professionnel (il connaît bien l'assistant social) et du bien-fondé de son service (il ressemble à l'assistant social mais il peut apporter une plus-value). Il est frappant de constater que les médiateurs fidélisent les personnes visitées dans le cadre de cette division du travail à la demande d'un assistant de service social en se rendant fréquemment à leur domicile afin de voir si la *« personne ne manque de rien »* (médiateur). Une personne visitée sur demande d'un professionnel devient donc un client régulier de l'équipe des médiateurs et potentiellement une visite génératrice d'activités. A chaque visite, la personne formule des demandes qui sont autant d'interventions possibles pour l'équipe. et c'est sur la base de cette clientèle régulière que l'équipe va pouvoir faire valoir l'utilité de ses activités auprès de leur employeur.

De même, les interventions de contact direct avec la population locale s'avèrent être génératrices d'activités pour les femmes-relais. Les permanences qu'elles assurent à la mairie ainsi que les accompagnements qu'elles effectuent sont des moments privilégiés pour créer une relation de confiance avec la personne rencontrée. Au cours de ces différentes interventions, la femme-relais propose de participer aux différentes activités de l'association (voyage au Mali, tenue d'une permanence à la mairie, atelier d'alphabétisation). Les démarches administratives destinées à renouveler une carte de séjour impliquent plusieurs déplacements à la Préfecture de Police ; ces accompagnements sont autant d'occasions pour les femmes-relais pour entrer dans une relation personnalisée avec la personne accompagnée et donc de fidéliser une clientèle.

Les encadrants des nouveaux opérateurs voient également un intérêt à répondre aux exigences des professionnels et ce, pour deux raisons. D'une part, ils vont pouvoir bâtir auprès de leur employeur la justification de l'utilité sociale du nouveau service. Rappelons que les décideurs sont les seuls garants de la pérennisation du service et de l'équipe. Pour stabiliser le service sur le territoire, il faut donc leur donner des preuves de son utilité. Les encadrants vont faire valoir le fait que les opérateurs sont mobilisés par les professionnels établis pour accomplir certaines tâches qu'ils ne sont pas en mesure d'assurer eux-mêmes (par manque de disponibilité ou par incompétence). D'autre part, certains des opérateurs considérés vont pouvoir se stabiliser en entrant dans des relations marchandes avec les utilisateurs de leur service – via le marché des prestations – et avec de potentiels bailleurs de fonds – via le marché des subventions. Dès lors, les relations d'échange créées avec les professionnels et structures locaux devenus des utilisateurs de l'activité développée sont une ressource clé pour obtenir des sources de solvabilisation. En effet, les relations avec les acteurs locaux permettent de calibrer une prestation adaptée aux besoins et exigences des professionnels. La dynamique de « cooptation » et de co-construction de l'activité engagée avec les utilisateurs du service permettent aux femmes-relais de rendre monnayables certaines des prestations qu'elles délivrent aux usagers institutionnels. L'association des femmes-relais en vient progressivement à calibrer le type de prestations qu'elle peut proposer aux structures locales (une liste figure sur tout document de convention signée avec les institutions utilisatrices du service) : parmi elles figure la conduite d'opérations d'interprétariat, de permanences, de traductions écrites qui deviennent payantes. C'est sur la base de ces activités désormais calibrées que l'association entre sur le marché des subventions et trouve des formes de financement qui permettent de dépasser les difficultés financières liées à la remise en question des subventions allouées aux structures associatives.

Conclusion :

En conclusion, les nouveaux opérateurs se façonnent une place dans une dynamique de « cooptation » avec les acteurs composant leur environnement. Les opérateurs entrent initialement sur un territoire sans concertation avec leur environnement, ce qui leur vaut de se heurter aux résistances des acteurs locaux. Pour emporter l'adhésion des acteurs réticents, ils adoptent une stratégie de rationalisation des pratiques et d'adaptation aux exigences des acteurs locaux, orchestrée par leurs encadrants. La construction d'une position pour les opérateurs passe donc par un jeu autour du réglage de la « bonne distance ». En effet, si la proximité entre l'intervenant et son public a été à l'origine de l'emploi, il est nécessaire de

mettre à distance le public pour stabiliser le groupe. L'établissement d'une « bonne distance » est la condition nécessaire pour pouvoir négocier auprès des professionnels locaux une place sur le territoire. Les coordinateurs ou encadrants des opérateurs s'attachent donc à mettre à distance le public d'intervention afin d'emporter l'adhésion des professionnels. C'est donc en s'inscrivant dans des jeux d'inclusion avec les acteurs locaux - et non pas en se constituant d'emblée en tant que groupe autonome – que les opérateurs vont gagner une forme d'autonomie et trouver un créneau. Certains le trouvent en se positionnant sur les endroits désertés par les autres intervenants ; d'autres, jouissant d'une compétence distinctive, et d'une place sur des marchés sources de financement bénéficient d'une position plus stable en se construisant un droit à exercer des activités techniques.

Références bibliographiques

Crozier (M), Friedberg (E), 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil.

Dubar (C), 1996, « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, 2.

Freidson (E), 2001, *Professionalism : the Third logic*, London, Polity.

Friedberg (E), 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil.

Hatchuel, A., « Les marchés à prescripteurs. Crises de l'échange et genèse sociale », in *L'inscription sociale du marché*, sous la direction de A.Jacob et H.Vérin, Paris, L'Harmattan, 1995.

Hughes (E), 1958, *Men and their work*, New York, The Free Press.

Paradeise, (C), 1985, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, n°1-85.

Ravon, (B), 2001, Nouveaux emplois de l'intervention sociale urbaine, *VEI Enjeux*, n°124, mars 2001.

Ridder (de), (G.), 1999, « Les professions sociales : du modèle de la qualification au modèle de la compétence ? », *Revue française des affaires sociales*, n°2, avril-juin 1999.

Selznick, (P.), 1949, *TVA and the grass roots : a study in the sociology of formal organization*, Berkeley, Calif. : University of California Press.