



HAL
open science

Quand la partition se met en musique ou les émotions des professionnels de la coordination

Valérie Geslin

► **To cite this version:**

Valérie Geslin. Quand la partition se met en musique ou les émotions des professionnels de la coordination. Science politique. 2018. dumas-02953988

HAL Id: dumas-02953988

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02953988>

Submitted on 30 Sep 2020

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.

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Institut d'Etudes Politiques

Valérie GESLIN

Quand la partition se met en musique ou
Les émotions des professionnels de la coordination

Année universitaire 2017/2018

Master 2 « Politiques publiques et changement social »

Spécialité : Villes, Territoires, Solidarités

Sous la direction de Monsieur Alain FAURE

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Institut d'Etudes Politiques

Valérie GESLIN

Quand la partition se met en musique ou
Les émotions des professionnels de la coordination

Année universitaire 2017/2018

Master 2 « Politiques publiques et changement social »

Spécialité : Villes, Territoires, Solidarités

Sous la direction de Monsieur Alain FAURE

« L'émotion, c'est l'âme qui s'allume »

ALDEBERT

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
La construction identitaire de ces professionnels.....	14
L'expression et la gestion des émotions dans le relationnel	45
Processus d'actions collectives et émotions : un entrelacement pas si évident	63
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE.....	89
TABLE DES ANNEXES.....	94
TABLE DES MATIERES	101
RESUME	102
SUMMARY	103

INTRODUCTION

S'intéresser aux métiers du flou ainsi qualifié par Gilles JEANNOT et plus particulièrement aux coordonnateurs et aux agents de développement revient à réinterroger leur genèse et spécifiquement la construction des politiques de jeunesse sur les territoires. Les politiques de jeunesse naissent tardivement en France. L'Etat s'intéresse dans un premier temps à l'éducation par le prisme des établissements scolaires et particulièrement de l'enseignement. Les politiques de jeunesse sont dans les années 60 et années 70, portées par les associations et très axées sur les temps de loisir. Ces associations relèvent soit de mouvements caritatifs soit de mouvements de l'éducation populaire. Il n'existe, à cette période, pas de lien entre l'école et l'extra-scolaire, chaque acteur éducatif est indépendant et autonome : tantôt le jeune est écolier ou élève, tantôt il est jeune et acteur de ses loisirs. En effet, ce n'est qu'au début des années 1980 que les politiques de jeunesse se mettent en place autour du rapport DUBEDOUT, BONNEMAISON et SHWARTZ¹. La jeunesse devient un enjeu de société et est imaginée non plus de façon sectorisée mais dans sa globalité. C'est lors de ce tournant que l'on voit apparaître la notion de projet éducatif local porté par différents partenaires venant de différents horizons. L'éducation devient une histoire collective où tous les acteurs participant à la vie des jeunes deviennent des éducateurs. En parallèle de ce rapport, la politique de décentralisation initiée par l'Etat attribue de nouvelles compétences aux différentes collectivités territoriales. C'est le cas en « *Mars 1982 avec les premières lois de décentralisation qui renforcent les pouvoirs de décision des collectivités territoriales* » Puis, en *Janvier et juillet 1983 avec les lois de décentralisation qui transfèrent des compétences aux collectivités territoriales* »². Les politiques de jeunesse, au fil des années, deviennent de vrais enjeux politiques et chaque collectivité se saisit de cette question, que celle-ci relève d'une compétence obligatoire, optionnelle ou facultative. « *Les politiques de jeunesse sont soit déclinées sur les territoires (politiques territorialisées) soit des politiques émanant de plus en plus des territoires eux-mêmes (politiques territoriales)* »³. Ces politiques se

¹ 1982 : **Rapport Dubedout** : « Ensemble, refaire la ville ». □ 1983 : Rapport **Bonnemaïson** : « Face à la délinquance : prévention, répression, solidarité ». Rapport. Schwartz Bertrand — *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Rapport au Premier Ministre.*, 1982.

² David Jérôme, « Politique de la ville : chronologie », Revue française des affaires sociales, p. 15-22. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2001-3-page-15.htm>

³ Bernard Bier, Politiques de jeunesse et politiques éducatives. Citoyenneté/éducation/altérité, INJEP, coll. « Débats Jeunesses », 2010, 270 p., EAN : 9782296113565 – Page 10

traduisent, sur le terrain, par une prolifération de dispositifs au cours des vingt dernières années. Ces dispositifs souvent superposables et cumulables sont généralement des réponses à des problématiques que chaque collectivité repère et s'approprie. Une fois repérées, les problématiques sont rapidement considérées comme des enjeux de politiques publiques qu'il est indispensable de traiter : un dispositif apparaît alors pour compléter déjà une offre importante envers le public jeune. Pour faire face à la mise en œuvre de tous ces dispositifs, les travailleurs sociaux s'adaptent. Le travail social évolue avec la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles. « *Les travailleurs sociaux qui exerçaient leur métier de la relation de manière quasi-libérale en référence au modèle de la profession sont aujourd'hui sommés d'inscrire leur action dans des dispositifs territoriaux gérés pour atteindre des objectifs de productivité quantifiable et de qualité de service évaluable* »⁴. La loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 02 janvier 2002 structure l'intervention sociale désormais autour de deux outils principaux : le projet contractualisé et l'accompagnement personnalisé. Face à ces changements et à la complexité des dispositifs et à leur technicité, de nouvelles compétences et des savoir-faire nécessitent la création de nouveaux métiers du social tels que les agents de développement ou encore les coordonnateurs. Ces métiers qualifiés de métiers du flou⁵ par Gilles JEANNOT, se développent et se légitiment au fur et à mesure des années. Ils sont aujourd'hui des métiers qui appartiennent au paysage des métiers du social. Ces nouveaux métiers sont généralement recrutés au niveau territorial : l'échelle pertinente pour traiter de la jeunesse semble être une collectivité de proximité et plus particulièrement « *Les communautés de communes et les communautés d'agglomération* » qui « *montrent, dans certains cas, que ce sont les territoires pertinents d'intervention éducative* »⁶. C'est pourquoi, nous retrouvons nombre de ces professionnels dans les EPCI de type communautés d'agglomération ou communautés de communes. Ces coordonnateurs ou agents de développement ont pour principale mission « *le pilotage des projets d'insertion ou de développement* »⁷. Prenant des formes, des appellations différentes suivant la collectivité à laquelle ils appartiennent, ces métiers ont des difficultés à exister en tant que profession. En effet, leur hétérogénéité dans leurs missions et leurs fonctions spécifiques à leur territoire de

⁴ PENVEN Alain, L'ingénierie sociale. Expertise collective et transformation sociale. ERES, « Trames », 2013, 198 pages. ISBN : 9782749237176. DOI : 10.3917/eres.penve.2013.01. URL : <https://www.cairn.info/l-ingenierie-sociale--9782749237176.htm>- Page 18

⁵ JEANNOT (Gilles), Les métiers flous. Travail et action publique, Toulouse, Octares Éditions, 2005, 166 pages

⁶ BIER Bernard, Politiques de jeunesse et politiques éducatives. Citoyenneté/éducation/altérité, INJEP, coll. « Débats Jeunes », 2010, 270 p., EAN : 9782296113565

⁷ ION Jacques et RAVON Bertrand, Les travailleurs sociaux, Editeur La découverte, Collection Repères, 2012, 128 pages ISBN : 9782707174475 ISBN version en ligne : 9782707175267

rattachement rend difficile une lisibilité de ces métiers. Ce manque de lisibilité est renforcé par l'absence de cursus de formation professionnelle. Il paraît impossible d'initier un type de formation approprié aux fonctions. Les compétences nécessaires sont nombreuses et diversifiées. Elles varient en fonction des missions qui sont confiées à ces agents et la pratique professionnelle est souvent faite de savoir-faire et de savoir-être qui relèvent souvent du bricolage plutôt que d'une pratique académique et scientifique. Néanmoins, la technicité des dispositifs dont sont garants dans leur mise en œuvre ces professionnels nécessite toutefois des compétences d'expertise, plus particulièrement dans la méthodologie de projet et dans les arcanes de l'action publique locale. Ces compétences s'accompagnent d'injonction, de la part de l'Etat, au partenariat et à la mise en place d'instruments de pilotage tels que des comités de pilotage ou encore des techniques de budgétisation ou de communication. C'est pourquoi, Vincent DE GAULEJAC a regroupé ces métiers sous l'appellation d'ingénierie sociale. « Cette fonction vise à impulser l'élaboration et la mise en œuvre de projets de développement »⁸. La mise en œuvre de ces projets de développement implique de la part des coordonnateurs un rôle politique sur leur territoire d'intervention. Ce rôle politique, conscient ou inconscient, assumé ou non, génère une place privilégiée à ce professionnel du social. Comment est vécue cette posture ? Comment le professionnel gère-t-il cette place si singulière dans l'action publique ? Ce rôle politique se limite-t-il à un rôle d'expert ? La place de ce dernier est-elle neutre ? Cette place semble ambiguë car « Le flou de la commande et de la prescription peut dégager des espaces d'autonomie professionnelle »⁹. Ces espaces d'autonomie peuvent être apparentés au pouvoir discrétionnaire développé par LIPSKY dans les années 80 auprès des *street level bureaucrats*. Ce pouvoir discrétionnaire est l'occasion pour les agents d'agir, de s'abstenir ou de décider avec une marge plus ou moins grande de liberté, en fonction d'une appréciation d'opportunité. Ce pouvoir conféré nous interroge donc sur le rôle politique des coordonnateurs dans la mise en œuvre des dispositifs sur un territoire.

Ainsi, s'il existe un pouvoir discrétionnaire dans la pratique professionnelle de ces métiers, il est important d'interroger la question des émotions de ces professionnels. Penser les émotions dans la pratique professionnelle est dans les représentations des métiers du social un élément impensable au nom de paradigmes à tendance rationaliste. La distanciation et la prise de recul

⁸ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, page 26

⁹ ION Jacques et RAVON Bertrand, Les travailleurs sociaux, Editeur La découverte, Collection Repères, 2012, 128 pages ISBN : 9782707174475 ISBN version en ligne : 9782707175267 – page IIX

avec les émotions étaient très valorisées, voire même imposées au cours des années 80 dans la pratique professionnelle des acteurs éducatifs et du social. Christophe Traini le souligne notamment dans son ouvrage « Emotions et expertises : les modes de coordination des actions collectives » lorsqu'il dit que « *les dispositifs experts illustreraient le degré zéro de l'appel à l'émotionnel* » (page 12). Cependant, les émotions peuvent-elles jouer un rôle dans ce pouvoir discrétionnaire ? Car « *Prendre au sérieux les dimensions émotionnelles du politique se justifie pour des raisons beaucoup plus profondes encore. Par émotion on entend, en effet, tout état affectif qui s'écarte de ce degré zéro qu'est l'indifférence absolue envers un objet* »¹⁰. Des professionnels peuvent-ils être totalement coupés de toutes émotions lorsqu'ils mettent en application une politique publique ? Peuvent-ils mettre à distance leurs émotions et toutes les formes de sensibilité ? Fort de leur histoire personnelle, comment appréhendent-ils leurs différentes missions ? Comment gèrent-ils leur affectivité dans un métier où le relationnel est dominant et où le travail en binôme avec les élus locaux est essentiel ? Alors que les émotions ont été largement étudiées au cours des dernières décennies en Sciences Politiques, elles ont peu été abordées du point de vue des professionnels. Après avoir été longtemps mises à distance, « *la prise en compte des émotions est en passe de devenir l'un des mots d'ordre les plus pressants des sciences sociales du politique* »¹¹. Longtemps écartées des sciences sociales, les émotions sont désormais un élément pris en compte dans la politique. Christophe TRAINI qualifie ce mouvement de « *emotional turn* »¹². Ce nouveau mouvement initie de nombreux travaux de recherche sur les émotions en politique : Christophe TRAINI approfondit ses recherches sur le thème de la mobilisation, tandis qu'Alain FAURE se penche sur les émotions des élus avec son ouvrage « Les élus sur le Divan ». Alain FAURE précise que « *dans les années 90, la gouvernance et les instruments d'action publique dans les années 2000, l'empowerment et les dispositifs dans les années 2000 sont autant d'entrées académiques légitimes et pertinentes, mais qui contribuent peut être involontairement à occulter ou à sous-dimensionner la dimension sensible, pulsionnelle et presque charnelle du métier d'élus* » (page 10). Ces travaux mettent en lumière l'importance des émotions et leur influence dans les choix opérés par les élus et comment chacun des protagonistes se sert de

¹⁰ BRAUD Philippe, L'Émotion en politique : problèmes d'analyse, Paris, Presses de Sciences Po, Collection références inédites, 1996, 256 pages, ISBN 2-7246-0695-7– page 8

¹¹ TRAINI Christophe (dir.), Émotions et expertises. Les modes de coordination des actions collectives, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2015, 204 p., préface de Philippe Braud, ISBN : 978-2-7535-3603-6– page 15

¹² TRAINI Christophe, « Registres émotionnels et processus politiques », Raisons politiques, 2017/1 (N° 65), p. 15-29. DOI : 10.3917/rai.065.0015. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-1.grenet.fr/revue-raisons-politiques-2017-1-page-15.htm>

ses émotions, tente de les mettre à profit pour gérer au mieux les effets attendus de ces émotions.

Qu'elles soient positives ou négatives, les émotions génèrent de nombreuses façons de concevoir la politique et sont souvent un moteur d'actions. « *Les émotions occupent une place toute particulière dans l'ensemble des manifestations généralement identifiées comme « états affectifs », telles que les humeurs, les tempéraments, les préférences et les affects. Elles constituent en fait les manifestations les plus saillantes et les plus spectaculaires, les autres états affectifs étant moins intenses, moins différenciés et plus diffus. Ces derniers forment une sorte de toile de fond sur laquelle les émotions apparaissent. Sander et Scherer (2009) conceptualisent l'émotion comme un phénomène à composantes multiples comprenant les évaluations de l'événement déclencheur, appelé aussi « cognitive appraisal » (par exemple, se sentir capable de faire face), le ressenti émotionnel (bonheur, honte, colère...)* »¹³, Qu'en est-il pour les professionnels qui, aux côtés des élus, assurent la mise en œuvre des politiques publiques ? Quelle est la place des émotions dans la pratique professionnelle de ces agents ? Comment les mobilisent-elles ? Comment les gèrent-elles au quotidien ? Ces émotions influent-elles la façon dont sont gérés et mis en œuvre les dispositifs initiés par les collectivités territoriales et l'Etat ?

Depuis de nombreuses années, les pratiques professionnelles se sont attachées à mettre à distance les émotions et pour ce faire, à procéder à un processus de formalisation et de codification des métiers du social. Tout ce processus entraîne un perpétuel contrôle des affects dans leurs fonctions. La sociologue Arlie R. Hochschild souligne le fait que dans de nombreuses professions la gestion des émotions constitue une compétence au-delà d'un savoir-être. Elle précise même qu'au-delà « des émotions prescrites au travail, l'analyse se doit dès lors d'examiner les procédures et les processus d'apprentissage d'un travail émotionnel consistant à moduler ses états affectifs conformément aux exigences propres aux métiers »¹⁴ (Page 22). Le savoir-faire d'une ingénierie de la participation de plus en plus spécialisée exige de ses experts un travail sur leurs propres émotions, aussi bien, comme l'a décrit Arlie R. Hochschild sous la forme de jeu superficiel (surface acting) que de jeu en profondeur (deep acting).

¹³ Van Dam Denise, Nizet Jean, Streith Michel, « Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle : le cas de l'agriculture biologique », *Natures Sciences Sociétés*, 2012/3 (Vol. 20), p. 318-329. DOI : 10.1051/nss/2012026. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2012-3-page-318.htm>

¹⁴ Blondiaux Loïc, Traïni Christophe, *La démocratie des émotions. Dispositifs participatifs et gouvernabilité des affects*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Nouveaux Débats », 2018, 256 pages. ISBN : 9782724622355. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/la-democratie-des-emotions--9782724622355.htm>

Ce mémoire est l'occasion d'aller explorer le monde des émotions dans un univers où la technicité et l'expertise prédominent, et où le relationnel prend une part importante dans le quotidien du travail. Existe-t-il un « emotional turn » dans les pratiques de ces métiers, tout comme chez les élus qui sont régulièrement amenés à partager leur mandat avec ces professionnels ? Alors que les émotions ont été largement étudiées sur les destinataires ou les commanditaires des dispositifs, peu de travaux évoquent les émotions sur les maîtres d'ouvrage de ces dispositifs.

C'est à partir de tous ces questionnements que je suis allée à la rencontre de professionnels sur le département de la Savoie. Ce département mène depuis les années 90 une politique volontariste de politique jeunesse avec des dispositifs spécifiques pour chaque communauté de communes et chaque communauté d'agglomération. Aucun des professionnels rencontrés n'a le même intitulé de poste, et les fonctions varient selon le territoire. Néanmoins, ils gèrent tous plusieurs (au minimum deux) dispositifs de jeunesse. Ces professionnels ont des statuts différents, certains sont employés par la collectivité locale de référence, d'autres sont employés par des associations. Ces associations assument la gestion des dispositifs de jeunesse pour le compte de la collectivité territoriale. Cette gestion est alors conventionnée via une convention d'objectifs définis (moyens financiers, objectifs, temporalité...).

Il me paraît important de souligner que tous les professionnels rencontrés ont des contrats à durée indéterminée ou ont le statut de fonctionnaire titulaire. Tous sont en poste depuis au moins trois ans et pour certains depuis de nombreuses années.

Pour aller à leur rencontre et établir un choix de professionnels, le travail empirique a été facilité par le Conseil Départemental de la Savoie qui a structuré ces professionnels au sein d'un réseau. Ce réseau permet aux professionnels d'être accompagnés, de se retrouver entre pairs pour échanger et de bénéficier de formations liées aux besoins exprimés.

Malgré la volonté de tendre au maximum vers la parité parfaite, il m'a été impossible de respecter ce critère. En effet, les postes de coordonnateurs ou agents de développement sont dans la majorité des cas occupés par des hommes. De plus, parler des émotions semble un sujet peu porteur ou du moins un sujet relevant de l'intime, en conséquence, difficile à évoquer avec une personne extérieure au cercle des proches. C'est pourquoi certains professionnels ont décliné les propositions de rencontre.

Des entretiens semi directifs ont été conduits de mars à mai 2018. Ils se sont déroulés dans des lieux différents en fonction des disponibilités des personnes et des lieux. 13 entretiens ont été menés, constituant ainsi le matériau empirique de cette recherche.

Toutes les données de ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription. Pour des soucis de confidentialité et à la demande des personnes interrogées, tous les extraits cités dans ce présent mémoire sont anonymes, les prénoms des différents témoignages ont été modifiés.

C'est à partir de ce travail empirique que s'est construite la suite de ces réflexions. En effet, au fil des différents entretiens est apparue l'importance de la place de ces professionnels dans l'action publique locale. Le regard porté sur ces professionnels s'est, en conséquence, au gré des lectures et des rencontres, décalé pour s'orienter vers le discours tenu par ces professionnels. Ces discours tenus par ces techniciens ont été riches et tous les professionnels ont été libres de s'exprimer sur leurs émotions. Véritables témoins de leur réalité de terrain, ces discours témoignent-ils d'une économie des émotions visant à légitimer leur place dans le jeu politique ? C'est autour de cette problématique que les pages qui vont suivre vont tenter de répondre en s'attachant, à mettre en exergue les émotions évoquées. Comment, à partir d'une stratégie d'acteurs, ces techniciens développent-ils le goût des autres voire l'altruisme faisant appel à différentes émotions ? Comment ces mêmes acteurs gèrent-ils leurs émotions dans leur stratégie d'action ? Et enfin, comment à partir de leur construction identitaire parviennent-ils à mettre en place une stratégie de légitimation au travers d'un discours ?

Afin de mieux comprendre et connaître ces professionnels de terrain, je m'attacherai tout d'abord à dresser un portrait non exhaustif de ces professionnels, aux parcours si différents, si chaotiques pour certains. Lors des différentes rencontres, ces personnes se sont livrées avec une grande liberté et une véritable honnêteté sur leurs motivations, leurs engagements. Ils ont partagé leurs passions, leurs engagements ainsi que les désillusions inhérentes au travail du quotidien. Cette partie descriptive permettra de mieux appréhender, par la suite, les stratégies émotionnelles que ces protagonistes de l'action publique mettent en place afin de répondre aux attentes et aussi aux contraintes des dispositifs qu'ils gèrent et ce, autour des deux piliers de leur travail : le relationnel et l'action.

La construction identitaire de ces professionnels

Les différents professionnels rencontrés ont pour particularité de ne pas porter le même intitulé de poste. Néanmoins, ils gèrent tous des dispositifs de jeunesse et exercent leur métier à l'échelon territorial d'une EPCI¹⁵. Les missions qui composent leur quotidien varient. Il semble difficile pour les personnes non initiées à ce type de poste de comprendre ces métiers. Ainsi Norbert explique « *J'ai beaucoup d'amis qui me demandent ce que je fais, j'ai beau leur expliquer, ça reste flou* ». Pour présenter leurs métiers, ces acteurs de terrain décrivent leur métier au travers d'exemples de projets très concrets. Ces projets sont construits avec méthode et rigueur. Chaque projet est présenté de façon très détaillée et chacun s'attache à montrer ou démontrer le rôle et les missions qu'il accomplit au quotidien pour mener à bien ces projets. Les discours tenus relèvent souvent de la technicité derrière laquelle nombreux professionnels se sont retranchés. Les émotions ont souvent été effleurées ou évoquées à demi-mot. Les émotions de ces individus sont intimement liées à leur personnalité et aux événements qui ont structuré leur parcours.

Pour avoir une meilleure connaissance de leurs émotions vécues, il paraît important de s'attacher à leur histoire, à leur construction identitaire. Qui sont-ils ? Comment en sont-ils arrivés là ? Quel parcours les a conduits à ces métiers ? Le regard porté sur leur parcours serait-il un élément déterminant pour l'accession à ces métiers, comme l'exprime Jacques ION : « *L'itinéraire personnel (social et ou pro) des cadres reste donc une clé de lecture importante* » (page 68) ? A travers le récit de leur parcours, comment tentent-ils de légitimer leur place ?

Ces professionnels s'expriment peu sur le passé et l'évoquent à travers leur parcours scolaire, dans leur grande majorité. Peu se dévoilent sur leur vie personnelle. La petite enfance et l'enfance ne sont jamais mentionnées. La période de l'adolescence est, quant à elle, un moment clé dans la vie de ces individus et dans la construction de leur avenir. Des moments spécifiques ou des choix effectués au cours de cette tranche de vie sont déterminants et

¹⁵ Un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) est une structure administrative française regroupant plusieurs communes afin d'exercer certaines de leurs compétences en commun. Il s'agit de la forme la plus aboutie d'intercommunalité.

Les EPCI sont régis par les dispositions de la cinquième partie du Code général des collectivités territoriales.

Il existe deux types d'EPCI. D'une part, les EPCI à fiscalité propre, que sont les métropoles, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération et les communautés de communes.

apparaissent comme des occurrences à travers le parcours de ces professionnels. Néanmoins, il n'existe pas de parcours type et les différentes rencontres mettent en exergue une forte diversité de trajectoires. L'absence de formation initiale propre à ces métiers accentue ce phénomène. Ces professionnels sont en conséquence recrutés pour des compétences spécifiques acquises autour de la technicité et de l'expertise axée sur la méthodologie de projet ainsi que pour des savoir-être et des savoir-faire, en premier lieu.

1) Des parcours divers et variés

Chacun a sa propre histoire au travers laquelle il s'est construit. Les parcours scolaires sont très hétérogènes et il n'existe pas de filière spécifique destinée à ces métiers. Malgré cette dissemblance des parcours, trois catégories de professionnels se spécifient. La première catégorie se caractérise par un niveau d'études assez élevé. Pour beaucoup d'entre eux, ils ont obtenu un bac + 3. « L'ensemble des acteurs des nouveaux dispositifs sont caractérisés par une certaine hétérogénéité de parcours professionnels et de diplômes, bien que le niveau d'études soit assez élevés (60% de l'ensemble des agents de développement seraient titulaires d'un diplôme de second cycle (BREVAN, PICARD, 2000) ». Ainsi Clara a une licence en psychologie, Monique une licence en histoire, et Gilles une licence en mathématiques ou encore Norbert une licence en STAPS. Ces différentes formations conduisent vers des sujets d'études nombreux et disparates tant dans leur approche que dans leur contenu. Leur parcours académique est linéaire sur les trois premières années d'études universitaires. La discontinuité n'apparaît que dans un second temps, lorsque la question de l'avenir professionnel est posée et que la notion de professionnalisation apparaît : c'est par exemple le cas de Claude : « *Je pense que je me suis perdu dans mes études, j'ai mené de pair des études en sciences physiques et chimie, je voyais quelque chose de très théorique, je ne voyais pas comment je pouvais faire* ». C'est autour de questionnements de ce type que s'opèrent parfois des bifurcations. Dans d'autres cas, la discontinuité est la résultante d'échecs à certains concours, ou comme l'exprime Jean, « *un long parcours semé d'embûches* ». Ces échecs entraînent des ruptures et des changements qui nécessitent pour chacun de s'adapter et de réorienter son parcours : « *J'ai passé un concours au départ d'éducateur territorial que je n'ai pas réussi et je me rendais compte que le travail que je voulais avoir c'était plutôt de la coordination et de développement de projet* » (Norbert). Ces échecs sont l'occasion de se repositionner et de s'interroger ou se réinterroger sur les choix effectués et sur les motivations

et centres d'intérêts des individus. Lucille avait dans un premier temps fait le choix d'études de droit pour ensuite aller dans une autre filière : « *J'avais très envie d'aller à la fac faire du droit, du droit, je ne sais pas mais en tout cas, je me suis rendue compte qu'en fait, ce n'était pas du tout mon truc. En tout cas que je n'étais pas bien dans cette filière. J'ai regardé ce qui se pratiquait d'autre et j'ai intégré un IUP, un institut universitaire professionnalisé* ». Dans les choix effectués, les individus se réorientent vers des études plus pragmatiques, qui visent une professionnalisation rapide et concrète. Le choix de ce métier résulte d'un non choix ou d'un choix par défaut, liés à des situations d'échecs vécues de façon plutôt constructive.

En parallèle de ces professionnels, une seconde catégorie de professionnels se distingue. Ceux-ci ont des parcours faits de nombreuses ruptures et ce, dès la fin du secondaire. Ils ont construit leur trajectoire par des chemins détournés : « *J'ai arrêté mes études quand j'avais 18 ans en terminale. Ensuite, je suis partie en voyage pendant deux ans, j'ai travaillé en station, (...) et puis j'ai fait des formations, comment dire des formations dans le cadre du CNFPT* ». (Anémone). C'est aussi le cas de Jacques : « *J'ai arrêté très tôt, troisième. En fait, j'ai un parcours, en fait, je me suis formé tout au long de la vie. J'avais du mal avec le système scolaire voilà, c'est induit dans mon parcours* ». Ces trajectoires aux nombreux virages apparaissent comme un frein pour ces professionnels qui sont en perpétuelle quête de légitimation. La domination du diplôme dans la société française est prégnante. Il en va de même de la perception des personnes quant à l'acquisition de savoirs à travers d'autres systèmes d'apprentissage. L'éducation nationale via sa voie universitaire reste la noble voie pour l'accession à un emploi. Tout autre système d'apprentissage est relégué à une place secondaire, peu développé et peu médiatisé. C'est pourquoi, ces deux phénomènes entraînent chez cette catégorie un sentiment de « ne pas être à la bonne place ». A travers leur discours, ils tentent de justifier leur place et se questionnent : « *J'ai parfois encore le sentiment c'est lié à mon histoire, le sentiment de est ce que je suis bien, comment dire, comment je suis bien légitime à la place à laquelle je suis.* » (Anémone). Pour pallier ce manque de formation initiale et académique, ces professionnels ont un fort sentiment de « soif d'apprendre » allant même parfois jusqu'à de la boulimie comme pour Jacques qui « *a souvent cette image de l'envie de manger : J'ai toujours appris et quand je n'apprends pas, je m'ennuie...en fait quand je passe une étape, il faut que je passe à l'étape supérieure* ». Le parcours scolaire a une incidence particulière dans la manière d'appréhender leurs fonctions et dans la manière dont ces professionnels perçoivent la place qu'ils occupent. La formation professionnelle est importante pour se construire leur identité professionnelle. « *La formation professionnelle*

revêt une importance accrue en raison des mutations technologiques et organisationnelles en cours qui appellent une mise à jour continue des qualifications. Aujourd'hui, si la formation professionnelle continue est perçue comme un dispositif permettant aux travailleurs d'améliorer leurs compétences, leurs qualifications et leur capacité à produire afin de s'adapter aux nouvelles exigences des mutations technologiques et organisationnelles en cours, cette conception s'apparente à une nouvelle obligation sociale »¹⁶. Ils se sentent différents des autres professionnels et ressentent un fort sentiment de manque de reconnaissance. Enfin, une dernière catégorie de trajectoires se différencie. Les professionnels issus des formations de l'éducation populaire et du domaine du social. C'est le cas notamment d'Isabelle qui a obtenu un DEJEPS (Diplôme d'Etat de la jeunesse, d'éducation populaire et des sports), il y a quelques années. Ces formations spécifiques dans le champ de l'éducation et très répandues chez les opérateurs de terrain et les professionnels au contact des usagers représentent une minorité chez les coordinateurs et agents de développement. Ces formations semblent perdre du terrain lorsqu'il s'agit d'assumer des fonctions d'encadrement et de coordination de dispositifs. Les coordinateurs issus des formations du social représentent des personnes qui ont de l'expérience auprès des usagers et affirment leur expertise en mettant régulièrement en exergue leur pratique professionnelle et leurs connaissances des us et coutumes de leur territoire.

Ces trois catégories non exhaustives se retrouvent autour de la notion d'animation. En effet, tous les coordinateurs ont exprimé leur goût et leur expérience dans l'animation auprès des publics d'enfants et de jeunes. Concrétisée par l'obtention de brevets tels que le BAFA (Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateurs) ou le BAFD (Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Direction), l'animation semble un passage quasi-obligatoire pour exercer les fonctions de coordination de politiques éducatives. Si chacun le vit comme une expérience déterminante dans son parcours, ces expériences sont utilisées à différents escients et les propos tenus accordent plus ou moins d'importance à ces expériences. Pour Claude : *« je faisais de l'animation, cela m'a permis d'embrayer »*, l'animation a été une sorte de déclic pour son orientation professionnelle. Certains apprécient, quant à eux, la façon dont sont réalisés les projets : *« Il faut que je me réoriente dans l'animation, cela me correspond plus dans la manière dont je fais les choses »* (Norbert). Georges, pour sa part, utilise cette expérience d'animation comme un outil qu'il met au service de son poste de coordinateur.

¹⁶ THOB Anne-Marie, « La formation professionnelle continue en mutation », *Empan*, 2018/1 (n° 109), p. 112-117. DOI : 10.3917/empan.109.0112. URL : <https://www.cairn.info/revue-empan-2018-1-page-112.htm>

Pour d'autres, enfin, comme Isabelle, l'animation est un choix assumé : « *J'ai toujours été dans l'animation, c'était un choix, c'est un choix* ». L'importance de ces expériences interroge sur le lien entre animation et politique et plus particulièrement sur le sens même de l'éducation populaire et du développement de l'animation sociale et socioculturelle, comme mouvement d'émancipation individuelle et collective. L'animation permettrait ainsi l'accession à des postes de coordination et incarnerait une autre façon de faire de la Politique, un outil différent au service de l'action publique. Les expériences vécues semblent être décisives pour ces personnes. Cependant, elles ne sont pas perçues comme essentielles dans les prises de postes de coordinateurs, relèveraient plus selon les professionnels d'une question d'opportunités et de rencontres.

Une question d'opportunités et de rencontres

Tout comme les élus qui « ont franchi le pas par hasard »¹⁷, ces professionnels n'ont pas choisi d'exercer ce métier. Certains expriment le fait qu'ils sont arrivés eux aussi par hasard à ce poste, c'est par exemple le cas de Monique qui confie que « *Par hasard, je me suis retrouvée en Maurienne* ».

Clarisse, par contre, insiste sur le fait que le hasard n'existe pas : « *ben moi, je ne crois pas au hasard donc c'est vite vu. Il n'y a pas de hasard. En fait moi, c'est comme si j'avais tendu des fils et cela m'a permis de synthétiser mes compétences.* » Les opportunités sont le résultat d'une stratégie mise en place par les professionnels. Jean exprime aussi ce phénomène : « *Ce n'est pas par hasard, ça, c'est une certitude* ». Les coordinateurs ne seraient donc pas là par pur hasard mais par une stratégie réfléchie et structurée mais non verbalisée.

D'autres expriment que s'ils occupent cette place, c'est plutôt une question de rencontres et d'opportunités. C'est le cas pour Anémone : « *C'est des opportunités de rencontres* » Tout comme les élus « qui considèrent qu'ils n'ont pas choisi de faire de la politique, mais qu'ils ont été choisis »¹⁸, les professionnels ont eux aussi l'impression qu'on les a choisis, que les postes leur ont été proposés. Jacques dit : « *On m'a repéré et on m'a proposé un poste de fonctionnaire* ». La question des opportunités et des rencontres est récurrente dans les

¹⁷ FAURE Alain, Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local, Grenoble, Presses universitaire de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130; ISBN 2706126132

¹⁸ FAURE Alain, Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local, Grenoble, Presses universitaire de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130; ISBN 2706126132

discours tenus. Ces opportunités apparaissent comme des « *possibilités réellement accessibles pour chaque personne en matière de vie et de travail à travers des structures d'opportunités auxquelles font face les individus* (Salais, 2007, page 7). Ces opportunités sont créées dans différents contextes. Parfois, les stages de fin d'études sont facilitateurs et créent une opportunité de première expérience professionnelle : « *J'ai effectué un stage dans la structure à l'issue duquel on m'a proposé de m'embaucher pour un remplacement de congé maternité et puis je suis restée* », confie Lucille.

D'autres fois, l'évolution des politiques publiques, la mise en place de nouveaux dispositifs engendrent des modifications de statuts et de missions au sein des structures et des établissements publics. Ces changements sont autant d'opportunités pour les professionnels d'acquérir de nouvelles compétences et d'obtenir des postes de coordination et d'encadrement. C'est ainsi que ces opportunités renvoient à la notion de capacité des personnes à réaliser et assumer leurs choix. Ceci fait référence « *au pouvoir d'une personne de réaliser, d'être ce à quoi elle accorde de la valeur* (ZIMMERMAN, 2011, page 111) *suppose d'aborder l'articulation entre les latitudes de choix individuel, des opportunités de réalisations et un pouvoir d'agir soutenu par des supports collectifs* »¹⁹. Isabelle, après avoir été longtemps animatrice au sein de la structure, se voit proposer le poste de coordination au sein de son EPCI. Ces opportunités sont perçues comme « des cadeaux » pour ces professionnels, une récompense, une reconnaissance pour leur implication dans leur travail : « *du coup, le cadeau on/ t'es plus animateur on va te proposer le poste de coordinateur. Donc moi, je ne me suis pas ...c'est la structure qui m'a promue à ce moment-là en 2004* » (Claude). Au-delà de la reconnaissance des compétences professionnelles, la promotion sociale et professionnelle permet aux personnes de gagner une certaine confiance en soi et d'entretenir une estime de soi-même. Ces deux derniers points facilitent la légitimation des professionnels dans leurs nouvelles fonctions dans l'action sociale publique de leur territoire.

Une autre forme d'opportunités est régulièrement évoquée avec la dynamique des réseaux : « *J'ai appelé Sylvie, elle m'a dit écoute, il y a un poste de coordinateur et de ce fait, je suis venu, j'ai passé un entretien car c'est bien passé* » (Jean). Le réseau joue un rôle important dans la création d'opportunités. Ces réseaux peuvent être personnels ou professionnels.

¹⁹ LE ROUX Nathalie, LORIOU Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> - page 157

Une fois le poste obtenu, ces professionnels exercent ces fonctions de coordination et de développement selon leur personnalité et les émotions qui les traversent. En tout premier lieu, ce sont tous des professionnels engagés. Comme si : « *A côté du diplôme nécessaire pour l'exercice de cette fonction, devait coexister une autre obligation, celle d'une nécessité de « bien penser », c'est-à-dire d'une allégeance à définir, sur le plan idéologique et politique* »²⁰.

Les parcours des professionnels de la coordination se caractérisent par une « *non structuration* » et l'absence de formalisation de la formation initiale. Quel que soit le chemin emprunté, les professionnels ont acquis à travers leurs diverses expériences des compétences d'animation. L'animation initiée par l'éducation populaire semble être un passeport pour accéder à ces métiers. La question des rencontres et des opportunités est centrale et souligne l'importance du pouvoir des réseaux dans l'accession à ces postes : chaque personne devant être en capacité de les repérer et de s'en saisir. Néanmoins, ces points ne suffisent pas à « *être un professionnel de la coordination* ». En effet, tous ces facteurs doivent être associés à d'autres facteurs beaucoup plus intimistes tels que l'engagement par exemple.

2) Des professionnels engagés

Un engagement militant

Le travail social s'accomplit difficilement sans implication. Et plus particulièrement dans ces métiers où le relationnel prend une part importante et où le professionnel est perpétuellement en quête de légitimité. Ces professionnels ont quasiment tous exprimé leurs engagements, que ce soit dans le monde associatif ou politique. Clara, par exemple, va même jusqu'à exercer son engagement politique dans ces missions professionnelles : « *mon militantisme politique, je le déploie, je l'exprime par mon travail* ». Cet engagement permet à ces personnes de s'épanouir et de valoriser cette forme d'expression au sein de son activité. « Travailler le social » serait faire donc preuve de militantisme. Ce militantisme et cet engagement seraient-ils des postures nécessaires pour exercer ces fonctions ? Ou « *Comme la tendance à valoriser l'individualité, la glorification de l'engagement et de la passion, notamment dans le travail,*

²⁰ ROPERS Philippe, « Professionnellement neutre, personnellement militant. De la nécessaire neutralité pour accompagner aux choix politiques », *Le sociographe*, 2009/3 (n° 30), p. 69-78. DOI : 10.3917/graph.030.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2009-3-page-69.htm>

pourrait être vue comme une attente sociale de plus en plus prégnante » (Martin – 2013)²¹, est-ce une manière à travers ce contexte discursif de valoriser leur posture professionnelle ? Si l'engagement représente une attente sociale pour ces coordinateurs, l'action sociale doit-elle être assimilée à une posture politique et à un engagement idéologique ?

Ces professionnels sont beaucoup engagés dans des associations et particulièrement sportives : *« j'étais très engagée dans le sport »* (Monique). Le sport semble être un élément structurant dans leur construction identitaire. Ils se retrouvent autour d'une certaine forme d'engagement tel que le cadre prédéfini par les fédérations sportives, l'organisation ou encore le don de soi et le fait de consacrer du temps aux autres. L'encadrement de ces activités par des bénévoles représente une forme de Graal. Il apparaît comme un idéal, un modèle d'investissement au sein de l'association et plus généralement de la société. Ce bénévolat représente aux yeux des professionnels un modèle. L'engagement est indispensable selon eux.

Ces professionnels expriment avec beaucoup d'emphase leur engagement faisant référence à des valeurs qui leur sont chères : *« un prof au lycée qui justement avait fait Sciences PO, alors qui était clairement engagé politiquement, cela faisait écho à mes valeurs et qui m'interpellait »* (Lucille). Cet engagement est peu défini et les personnes ressentent des difficultés à expliciter ce dernier. L'engagement relève pour certains d'un acte politique : *« Je suis quelqu'un de très engagé et qui écoute beaucoup ce qui se passe en politique »* (Norbert). La politique serait en conséquence la forme d'engagement suprême. Cet engagement s'exprime soit autour de *« l'intérêt collectif »* (Jean) soit autour de *« convictions »* (Jean). Ces convictions sont personnelles et fondées sur le récit et le parcours de vie de ces professionnels. Que ce soit pour les convictions ou l'intérêt collectif, les politiques publiques et la mise en œuvre de cette action publique sont l'occasion d'un vrai lieu d'expression et d'engagement pour ces professionnels. Ils peuvent à travers leurs missions mettre à profit leurs pensées et leurs intérêts : *« Donc, c'est vraiment un engagement, vraiment. Je pense que j'ai une conscience politique forte et une vision de la société »* (Clarisse). L'engagement permet d'avoir *« un sentiment d'utilité sociale »* (Claude) et induit chez chacun d'entre eux une satisfaction du travail accompli et d'une mission remplie dans sa totalité. Au-delà de l'engagement pour l'intérêt collectif, l'engagement représente une satisfaction personnelle et un sentiment de bien-être, d'être à une place reconnue pour et par les professionnels. Cet

²¹ LE ROUX Nathalie, LORIOU Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> -page 16

engagement est aussi un moyen d'expression individuel et permet à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice dans la société : « je ne sais pas je vois bien que ce qu'on produit, ce qu'on produit, produit de la relation, produit du lien entre les gens » (Claude). C'est ainsi que « *Dans une perspective foucaldienne, l'engagement émotionnel d'un professionnel à titre individuel peut s'expliquer par sa volonté de compenser ce dont il est partiellement responsable en tant que membre du collectif* »²². Le professionnel se sent donc responsable d'une cause ou d'une mission dans lesquelles il a un rôle à jouer et à assumer de par sa posture sociale. Cet engagement répond à une norme sociale codifiée par la pratique instaurée. Cet engagement permet d'assouvir une certaine forme de conscience politique. L'engagement professionnel est rarement remis en question, il apparaît comme une évidence pour ceux qui le vivent. Seul, Claude s'interroge : « *j'ai commencé à me poser des questions sur l'engagement et du coup faire la part des choses entre l'énergie que je mettais pour mon emploi et puis l'énergie ou plutôt les convictions que j'avais d'engagement personnel que du coup, j'ai fait le choix de mettre en dehors de mon employeur. Du coup, je me suis investi dans plusieurs associations d'éducation populaire. Effectivement, je suis quelqu'un d'assez engagé* ». L'engagement est, dans ce cas, mis à distance et exercé dans d'autres lieux semblant plus adaptés aux convictions pensées. Néanmoins, l'engagement n'est pas dissocié de l'emploi, il est plutôt mesuré et contrôlé dans la recherche d'une économie d'énergie et une sorte de protection de la personne.

Les coordinateurs sont des personnes engagées politiquement à travers des convictions politiques et des visions de la société qui leur sont propres. Ces convictions et ces visions correspondent à un modèle de société apparaissant comme une évidence à leurs yeux mais qu'ils n'expriment qu'à demi-mot. Ce modèle de société correspond à des idéaux et à une utopie de la société autour de la justice sociale et du bien commun. « *Une des raisons de cet engagement apparemment sans limite est alors à chercher dans les formes de régulations de l'idéal de travail, dans la constitution d'un intérêt pour le travail complexe et traversé par des incertitudes et des contradictions* »²³ L'engagement se traduit en actes au sein de leurs missions et de leurs fonctions qu'ils mettent au service de l'intérêt commun et de l'utilité sociale. Cet engagement leur procure un sentiment d'accomplissement personnel et de

²² BORGETTO Michel, « "Crise des valeurs" et fonctionnement social. Le poids et les limites de la dialectique », Informations sociales, 2006/8 (n° 136), p. 6-15. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-8-page-6.htm>

²³ Le Roux Nathalie, Loriol Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> - page 118

satisfaction. Ces émotions procurées rassurent et sont des moteurs d'action pour ces professionnels. Ils recherchent constamment des raisons à leur engagement et le vivent comme une source d'énergie pour accomplir et mettre en œuvre l'action sociale confiée par les élus. Cet engagement est intimement lié aux valeurs auxquelles les individus se réfèrent de façon récurrente.

Des personnes porteuses de valeurs

Nombreux sont les professionnels qui évoquent les valeurs dans leurs parcours. Énoncé comme une condition sine qua non pour exercer ces fonctions, les valeurs sont affirmées et brandies comme des étendards. « *Une brève remarque sémantique s'impose : la référence aux "valeurs" nous est devenue familière. Il n'est pas d'enquête d'opinion sérieuse qui n'établisse le palmarès des valeurs de tel ou tel groupe social ou d'un pays. Il n'est pas de profession de foi politique qui ne les mentionne également. Et, désormais, c'est au nom des valeurs que se font les engagements civiques. Les Européens, tout autant que les Américains, placent les valeurs au cœur de la vie politique, et bien que les premiers, particulièrement en France, s'étonnent de la prééminence des "valeurs morales" dans le débat public aux États-Unis, l'appel au respect des valeurs démocratiques n'est au fond que l'autre version d'un même ordre moral démocratique, parce que l'évaluation morale est inséparable de l'existence politique* »²⁴. Ces valeurs, même si elles ne sont jamais nommées, font souvent référence à leur parcours de vie et aux engagements militants que ces personnes ont eus au cours de leur adolescence ou lors de leur entrée dans l'âge adulte.

Pour ceux qui ont pratiqué le sport, les valeurs qu'il porte sont importantes : « le sport est un bon levier, une vraie équipe et de vraies valeurs » (Coline). *Le sport est une activité sociale clairement déterminée et valorisée au point de devenir « un modèle global » (Ehrenberg, 1991)*

*Ces activités participent, de façon essentielle, à la formation de chaque individu au plan physique mais aussi social, affectif, intellectuel.*²⁵ *Le sport n'est pas une simple activité*

²⁴ LAZORTHE Frédéric, « La démocratie dans l'horizon des valeurs. Retour à Alexis de Tocqueville... », Informations sociales, 2006/8 (n° 136), p. 38-47. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-8-page-38.htm>

²⁵ MOUSTARD René, « Sport populaire, éducation populaire : un combat commun », Vie sociale, 2009/4 (N° 4), p. 79-89. DOI : 10.3917/vsoc.094.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2009-4-page-79.htm>

physique d'ordre hygiénique. C'est un jeu avec des règles, un apprentissage, toute une organisation. En soi, le sport n'est ni éducatif, ni anti-éducatif. Selon l'usage, il peut être un facteur participant au développement de l'individu jusqu'à une certaine prise de conscience de ses capacités et de son rôle de citoyen. Le besoin de faire du sport s'est tourné, dans les années 1960-1970, vers d'autres préoccupations comme la recherche du bien-être physique, la santé, les relations avec la nature et avec les autres. Ces nouvelles valeurs ont ouvert la voie à toute une diversité de pratiques et de formes d'organisation, placées sous le label « sport pour tous »²⁶. Le sport est un vecteur de valeurs porteuses d'idéologie et respectables selon les codes de la société actuelle. Elles représentent un modèle et des comportements à adopter.

Fortement mises en exergue dans les propos recueillis, ces valeurs sont souvent exprimées en façade et réaffirment la notion d'engagement dans leurs fonctions. « Si l'on part de l'idée que le concept de valeur renvoie à ce qui est vrai, beau ou bien, “selon un jugement personnel plus ou moins en accord avec celui de la société de l'époque” (Petit Robert) », les valeurs reflètent ce qui est bien aux yeux de ces personnes et en conséquence qu'il faut tendre à atteindre au quotidien. Les valeurs ont un avantage sur la vertu : on peut les proclamer sans s'exposer. En effet, elles relèvent souvent d'une adhésion commune. Elles combinent l'affirmation de l'identité et la passion humaine de l'unité ; elles distinguent et elles unissent. Elles distinguent car chacun est libre de faire un choix dans les valeurs qu'il porte et qu'il souhaite mettre en avant et elles unissent car pour qu'une valeur soit reconnue, elle nécessite une adhésion importante par une partie de la population. Les valeurs sont plurielles, chacun peut être porteur d'une ou plusieurs valeurs permettant à l'individu d'avoir « *une croyance très solide, irréversible, semble-t-il, dans la valeur irremplaçable de la démocratie. Pour autant, c'est une valeur générale et peu analytique dans l'esprit de beaucoup, car le terme de “démocratie” recouvre un ensemble complexe de phénomènes* ». ²⁷ La réalité sociale de ces professionnels passe aujourd'hui par le prisme des valeurs. Selon DURKHEIM, chaque société produit ses propres valeurs et institutions. Si chaque société produit ses propres valeurs, il est intéressant de voir comment un corps de métiers s'approprie ces valeurs et

²⁶ ROPERS Philippe, « Professionnellement neutre, personnellement militant. De la nécessaire neutralité pour accompagner aux choix politiques », *Le sociographe*, 2009/3 (n° 30), p. 69-78. DOI : 10.3917/graph.030.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2009-3-page-69.htm>

²⁷ BOUDON Raymond, MINGASSON Lise, « Entre valeurs de l'espace privé et valeurs communes. Une articulation complexe », *Informations sociales*, 2006/8 (n° 136), p. 26-34. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-8-page-26.htm>

quelles valeurs pré-dominent en son sein. Ce corps de métier appartenant à une société, les valeurs véhiculées sont donc initiées par cette société mais comment sont –elles assimilées et quelles sont les valeurs les plus fortes ? Les valeurs de la démocratie sont les valeurs dominantes dans les valeurs prônées. Ainsi, Clara dit : « *j'ai des idéaux : égalité, démocratie, c'est mon idéal de société* ». Ces valeurs induisent la justice sociale, la solidarité, la participation, la promotion et la citoyenneté. Ces valeurs se retrouvent dans les projets menés par ces professionnels dans l'action publique. Elles sont souvent une finalité, un objectif à atteindre pour améliorer la condition de vie des personnes. Elles sont peu présentées comme une manière de faire ou de penser mais plus comme un idéal de société. Les valeurs démocratiques ne s'incarneraient pas mais relèveraient plutôt d'un but ultime à atteindre. Peu après, suivent les valeurs humanistes impliquant la conscience d'être concerné par le bien-être commun, la confiance en l'être humain, la croyance dans les capacités et potentialités des personnes, la tolérance, le respect et la dignité des personnes, le partage et l'autonomie. Ces valeurs contrairement aux précédentes représentent plutôt un savoir-être à adopter et non une finalité en soi. Les valeurs ont donc une fonction différente dans la manière de les appréhender.

Toutes ces valeurs viennent en complémentarité des diplômes obtenus des coordinateurs et des agents de développement. Les valeurs et la personnalité des coordinateurs façonnent ces postes et sont des éléments inéluctables dans le choix de ce métier. L'action publique et sa mise en œuvre sont traversées par ces valeurs qui font référence à un instant précis de la société. Les professionnels se réfèrent à ces valeurs et les véhiculent soit comme un objectif à atteindre ou une manière de faire au travers des dispositifs qu'ils mettent en place sur le territoire qui les concernent. Dans ce cas, la question peut être posée autour de ces valeurs : les professionnels sont-ils des personnes qui font la promotion des valeurs de la société à laquelle ils appartiennent et ainsi contribuent-ils à l'adoption de valeurs dont ils seraient le juge arbitre ou participent-ils à la construction de la production de valeurs dont ils pensent qu'elles sont importantes pour la société et ainsi messagers d'un nouvel idéal de société ?

Les coordinateurs et les agents de développement étant très investis et jouant un rôle dans les valeurs de la société, « leurs émotions relèvent d'une manière d'être au monde située au carrefour d'un individu, d'une société, d'une histoire personnelle et sociale (WHRIGHT Mills – 1959) qui donne sens aux émotions vécues sur le mode du « je » (page 19) ». C'est pourquoi, ces métiers sont vécus avec tant de passion.

3) Amour et passion

Fruit de la passion

Cette passion se lit dans les yeux des professionnels dès le premier contact. Lorsqu'ils parlent de leur métier, une petite étincelle apparaît dans leur œil et le vocabulaire usité relève de la sémantique propre à la passion : C'est un métier passionnant, un métier impliquant émotionnellement et personnellement (Monique). Clara pousse ces propos encore plus loin jusqu'à dire : « *j'habite ce poste* ». Cette passion pour le métier qu'ils exercent représente un idéal. Marie- Anne DUJARRIER (2006) voit dans la poursuite d'un idéal de métier (socialement et collectivement défini) une condition de la motivation personnelle, une force, un moteur pour l'action, à condition de ne pas tomber dans un sentiment de toute puissance.²⁸ Georges trouve aussi « *son métier passionnant* ». Jean lui introduit une autre notion avec « *C'est un métier prenant et passionnant* ». Cette passion implique qu'ils sont fortement investis dans les différentes missions qui composent leur travail. Cette passion comme le définit le dictionnaire de philosophie de Lalande définit la passion comme « *tendance d'une certaine durée, assez puissante pour dominer la vie de l'esprit* ». La passion leur permet d'aborder leur métier avec beaucoup d'enthousiasme et très positivement, les contraintes du quotidien étant souvent relativisées. *A priori, quoi de plus favorable pour le bien être que de travailler dans un domaine qui vous passionne, de s'investir dans son travail sans sentiment de contrainte et dans le plaisir de faire ce qui plaît ?*²⁹ Cette passion serait synonyme de plaisir personnel qui assouvirait un besoin personnel de réalisation de soi. Cette passion conditionne certains comportements dans la façon d'appréhender les missions du travail de coordination. « *La passion au travail reformulée d'emblée comme une forme de valeur accordée au travail (Méda 1995, Méda et Vendramin 2013) et d'engagement subjectif dans l'activité professionnelle (Bidet) en d'autres termes comme un type spécifique d'éthos professionnel, c'est-à-dire un système de croyances, de normes acquis par l'expérience,*

²⁸ Le Roux Nathalie, Loriol Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> - page 15

²⁹ Le Roux Nathalie, Loriol Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> - page 117

reconnu comme pertinent et servant de cadre de référence aux comportements individuels »³⁰. Les professionnels font preuve de travail passionné qui détermine certaines formes de comportements servant de cadre de référence pour toute cette profession. Cette passion entraîne une forme de dépendance qui se traduit dans le récit de Jean « *C'est tellement passionnant qu'on y revient* ». Telle une drogue qui procure de l'adrénaline aux sportifs, cette passion pour le travail semble procurer un sentiment de bien-être et un épanouissement qui deviennent indispensables au professionnel pour son épanouissement personnel. La passion pour ce travail réside à la fois dans le rôle politique qui s'avère grisant de par le rôle que l'individu joue dans la société. Le pouvoir discrétionnaire qu'il peut utiliser pour mener à bien l'action publique rend ce travail d'autant plus fascinant. Le professionnel prend plaisir et intérêt dans la complexité de ces métiers : « *C'est hyper compliqué mais moi ça me passionne* » (Clarisse). La complexité rend ce travail très attirant. La passion peut donc être liée à une sorte de défi intellectuel personnel et à la quête d'un dépassement de soi. Cette passion entraîne un fort investissement voire un surinvestissement de ces professionnels qui cherchent continuellement la perfection ou du moins à donner le meilleur d'eux-mêmes au sein de leur structure et au service de l'action publique locale. « *Ce n'est qu'en étant à la fois passionné et rationnel que les citoyens démocratiques peuvent donner leur meilleur d'eux-mêmes, parce qu'ils ressentent autant qu'ils pensent* »³¹.

Un hymne à l'amour pour le travail

Cette passion pour le travail entraîne chez les professionnels un sentiment amoureux envers leur travail. Ce sentiment d'amour pour le travail se traduit par : « *J'aime mon travail* » pour Isabelle ou encore pour Jean : « *j'aime mon travail parce que je vois quotidiennement à quoi ça sert* ». Selon de nombreux philosophes, l'amour implique que l'on se soucie de ce que l'on aime. Les professionnels sont inquiets de mener à bien les projets politiques décidés par les élus locaux. « *L'amour se caractérise bien par une forme de soin et de souci, lequel implique que l'on accorde une valeur à l'objet aimé pour ce qu'il est* » (Petit traité des valeurs – page 29). A travers cet amour pour le travail, il est évident que le professionnel accorde une valeur

³⁰ Le Roux Nathalie, Loriol Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> - page 155

³¹ MARCUS George, Le citoyen sentimental : émotions et politique en démocratie, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 pages, EAN : 9782724610352 - page 206

à ce qui est produit et à ce qui constitue son quotidien. L'amour joue « *surtout un rôle crucial dans notre vie en tant que source de sens* » (Petit traité des valeurs – page 29). Celui-ci apporte le sens au travail et procure une sensation de plénitude : « *Je me sens bien dans mon poste* » Georges ou Anémone : « *je me sens bien, je me sens bien ici* ». La précision du « *ici* » induit bien la question de la spécificité des postes et des fonctions en lien avec le territoire. Dans ce cas précis, la redondance des mots est volontaire et exprime une réelle volonté de mettre l'accent sur cette sensation. Pour Clara, la sensation perçue s'apparente plus à de la joie et à du plaisir : « *Je suis heureuse et cela me rend joyeuse. J'aime mon travail, j'aime ce que je fais* ». Cet amour pour le travail est toujours mesuré et semble-t-il, maîtrisé. Il est un moteur de ressources et de motivations pour chacun d'entre eux.

Alors que la passion est décrite et vécue parfois avec excès, l'amour du travail est beaucoup plus nuancé et il n'affecte pas les professionnels de façon excessive. Contrairement à la passion qui peut être dévastatrice et envahissante avec le surinvestissement qu'elle engendre, l'amour pour le travail est plutôt dans le respect des espaces et des temporalités de chaque individu. Ce sentiment porte un regard bienveillant sur le travail. Le sentiment amoureux est alors source de nombreuses initiatives et d'actions concrètes qui permettent d'alimenter et de perpétuer ce sentiment. La joie est alors une manifestation de ce sentiment : « *moi je suis hyper contente de ce poste. Je suis très contente de ce poste et des capacités, de ce que ça peut permettre ce poste en fait* » (Clarisse). Le sentiment amoureux est aussi entretenu par la capacité du poste à se renouveler, à être en permanence dans le changement et la créativité. Il permet ainsi éviter les routines et les codifications d'habitus inhérents aux métiers du social. Cette innovation et l'absence de normalisation des projets permettent d'entretenir une relation privilégiée entre le professionnel et son travail. Elle assure la continuité et la pérennité de ce sentiment sans forme de lassitude. Pour comprendre au mieux ce sentiment, il convient, à ce stade, de préciser ces métiers du flou et leur contenu. Que font-ils ? Comment est organisé leur travail ? De quoi est composé leur quotidien ?

4) Un métier aux multiples facettes

Richesse et diversité

Ces métiers sont variés et riches dans leur contenu : « *J'ai la chance de faire un travail hyper varié* » confie Clara lors de son entretien ou encore Anémone qui qualifie son métier de « multitâches ». Il n'existe pas de profil type et chaque professionnel et leurs fonctions peuvent être particulièrement différentes (LAVAURE et WATRIN, 2011) tant dans leur contenu, que dans la forme qu'elles prennent ou encore vers le public auquel il s'adresse. Ce qui les réunit se situe autour de la mise en œuvre de dispositifs initiés au niveau national ou départemental. Les directives qu'ils reçoivent sont ensuite appliquées au niveau local de façon hétérogène et polymorphe. Les injonctions d'Etat ou encore des tendances orientent les pratiques. S'il n'existe pas, à ce jour, de codification et de normalisation dans ces métiers de coordination et d'agents de développement, une structuration est initiée sous différentes formes pour donner une légitimité et tenter d'uniformiser les pratiques. Ces pratiques sont construites à partir d'organisations internes. « *Véritables chefs d'orchestre, ces spécialistes doivent connaître les partitions des différents intervenants afin de les mettre en synergie et produire une coopération d'ensemble* »³², les coordinateurs sont en relation avec de nombreux partenaires de différents horizons professionnels que ce soit du monde de l'économique, du monde du social ou encore du monde de l'environnement. La coordination a pour objectif de mettre en lien les différents acteurs d'un territoire autour d'un public cible : « *Vraiment la coordination c'est de l'assemblage, vraiment quelque chose de comment on peut composer avec toutes ces différences* » (Clarisse). Le coordinateur pourrait être une sorte de courroie de transmission entre les partenaires pour faciliter la mise en relation et ainsi la construction de projets communs pour viser à une meilleure cohérence territoriale au service d'un projet politique. Ils mènent de nombreux projets dans plusieurs domaines nécessitant des compétences dans l'expertise de l'économie de projet tout comme dans l'innovation. « *Selon les conceptions d'Hannah Arendt sur l'action et le social, le travail social ne relève pas de la fabrication ; c'est un « agir créatif » qui laisse place à la nouveauté* »³³. En quête perpétuelle de nouveaux projets, de nouvelles idées pour améliorer la qualité et les conditions de vie des habitants, ces professionnels développent des compétences et des savoir-faire de relationnel et de créativité. « *Le travail s'écarte de l'application de prescription, de la mise en œuvre de directives, du maniements de règlements. Il est fait de bricolages, d'adaptation, interprétations, ajustements, négociations, autant d'activités fluides construites en situation*

³² DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 – page 10

³³ PATUREL Dominique, « L'implication au cœur d'un processus de recherche », Pensée plurielle, 2008/3 (n° 19), p. 51-61. DOI : 10.3917/pp.019.0051. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-pensee-plurielle-2008-3-page-51.htm>

qui composent des métiers difficiles à saisir et à décrire »³⁴. La routine est très éloignée de leur quotidien comme le souligne Isabelle : « *Je voulais sortir du quotidien, sortir de mon train-train* ». Néanmoins, chacun s'attache à souligner l'augmentation de la charge administrative qui pèse sur eux et le nombre de dossiers à remplir pour rendre compte aux institutions. Ce phénomène rend le travail de plus en plus administratif aux yeux de ces coordinateurs et les éloigne des questions de terrain et notamment de la relation partenariale initiale. Situé entre les acteurs de terrain et les élus des territoires auxquels ils appartiennent, le relationnel fait partie intégrante de ces postes, « *Le cœur du savoir-faire est un art du contact : proximité avec du public, les partenaires, il faut avoir une grande disponibilité d'écoute et un don d'ubiquité administrative* »³⁵. La mise en réseau, le développement de partenariat et la vision globale sur un territoire d'un public spécifique sont des éléments constituant l'essence de leurs fonctions. Ceci entraîne chez ces professionnels un activisme relationnel qui les « oblige à bouger même si c'est déstabilisant » (Anémone). Ces relations rendent « le travail au quotidien très varié » (Monique) et pour Jean la diversité des acteurs « *lui donne l'impression de ne pas faire le même métier depuis 10 ans* ». Ces postes sont à la jonction entre les élus politiques, l'administration et les institutions et les usagers. Ils doivent constamment rapprocher ces trois univers et jongler entre ces trois approches. Le jeu est constitué d'enjeux différents en fonction de ces univers et des personnalités des individus qui les composent. « *L'absence de monotonie* » (Clara) rend ces métiers valorisants et une sensation de bien-être est souvent ressentie : « *je le vis plutôt bien, j'aime le fait que ce ne soit pas routinier* » (Jean) ou encore Clarisse : « *je me sens comme un poisson dans l'eau je ne dis pas que c'est facile* ». Il apparaît difficile pour les professionnels de décrire leur métier et leur travail au jour le jour. Le métier est extrêmement varié et en perpétuelle évolution. Il n'existe pas de règles prédéfinies ni de généralités. Il est fait de projets, d'administratif liés au projet, de communication, de méthodologie et de relations. Et même si pour certains « *ils ont la sensation d'avoir fait plusieurs fois le tour, mais c'est jamais le même tour, c'est une spirale évolutive* » (Clarisse), l'absence de régularité et de rituels installés permet à chacun de s'épanouir et d'accepter les contraintes du métier. En effet, l'absence de cadre juridique et le flou du métier peuvent être source de souffrance au travail comme l'a souligné Bourdieu en 1993 tout comme source d'épuisement. L'adaptation permanente aux différents acteurs, le foisonnement de relations sont demandeurs de beaucoup d'énergie et font régulièrement

³⁴ JEANNOT Gilles, Les métiers flous. Travail et action publique, Toulouse, Octares Éditions, 2005,166 pages (Page III)

³⁵ JEANNOT Gilles, Les métiers flous. Travail et action publique, Toulouse, Octares Éditions, 2005,166 pages (page IIX)

référence à la gestion des émotions de ces professionnels. « *Il ne s'agit donc pas ici de découvrir qu'un professionnel peut avoir des émotions (c'est évident) mais de démontrer que celles-ci font partie du métier, qu'elles n'ont rien d'accidentel ou de facultatif* »³⁶ (page 21). La gestion de ces émotions nécessite une bonne connaissance de soi et une anticipation de ses réactions et des réactions d'autrui. Cette connaissance de soi est souvent acquise par l'expérience et au fil des années : « *Avec le temps, ça évolue pas mal. Si la question avait été posée il y a une dizaine d'années, je n'aurai pas du tout eu la même posture. Le temps faisant, on évolue et on gère différemment* » (Coline). Les émotions sont intimement liées au fait que ces métiers sont, pour tous, porteurs de sens. Chacun s'approprie ce sens et ressent le sentiment d'être garant de celui-ci. Chacun joue un rôle dans le portage de ce sens. Il est vécu comme une mission à accomplir. Il est fortement mis en avant dans les discours de ces professionnels et ce, avec beaucoup d'émotions. Ce sens renforce la passion du travail qui a été abordée précédemment. Il représente un des moteurs d'actions et de motivations pour ces professionnels.

Un métier qui a du sens

Lorsque le sens est évoqué, il fait référence aux valeurs des individus et relève souvent des idéologies qu'ils portent. Il vient défendre un idéal dans la sphère du travail tel que Clara le décrit : « *on vise un idéal* ». Ce sens est soit très pragmatique comme le bien-être chez l'enfant pour Coline et se traduit dans des actes concrets soit dans une dimension beaucoup plus généraliste comme l'exprime Jean : « *Je trouve que ce travail à une utilité sociale, c'est pour cela qu'il fait sens pour moi* ». Dans ces propos, le sens est ainsi propre à lui et fait qu'il aime son travail : « *Ce que j'aime c'est que ça a du sens* » (Norbert). Le sens peut être doublement interprété. En effet, le sens peut émaner du travail en lui-même et être généré par des éléments ou des personnes extérieures aux personnes. Dans ce cas, « *on est garant du sens* » (Anémone). Le professionnel adhère à ce sens sans en être à l'initiative, le sens est donné par les élus et le professionnel est présent pour « *garder une certaine direction* »

³⁶ FERNANDEZ Fabrice, LEZE Samuel, MARCHE Hélène (dir.), Les émotions, une approche de la vie sociale, éditions des archives contemporaines, 2014, 154 pages, isbn : 978-2-8130-0127-6

(Isabelle) et pour « *aller dans le même sens* » (Isabelle). Parler du sens du travail social, c'est bien sûr renvoyer aux systèmes de valeurs qui sous-tendent ses objectifs à la fois pour les politiques et pour les commanditaires, pour les travailleurs sociaux et pour les usagers. « *H. Arendt qui repère bien ce sens moderne du travail et sa différence avec le travail compris comme servile dans l'Antiquité, qui note la différence entre le travail-labeur et le travail productif, souligne aussi que dans ce sens englobant, la notion entraîne une totale confusion entre les différentes sortes d'activité dont l'homme est capable et entre leurs différentes finalités [3] Hannah Arendt, Condition de l'homme moderne, Paris,.... Si l'activité du travailleur est pour lui une façon d'entretenir sa vie et celle des siens, elle n'en est pas moins en elle-même une activité productive. Mais dans la mesure où au-delà des produits concrets, elle vise en fin de compte un accroissement du capital, elle est, quoique productive, une activité qui ne s'arrête jamais, non plus seulement parce qu'elle répondrait à un cycle vital mais parce qu'elle soutient une croissance indéfinie. Dans ces conditions, le travail moderne peut apparaître comme dénué de sens, une activité dont on ne peut plus voir pourquoi on la fait. Ce travail permet au travailleur d'exister socialement et non plus seulement biologiquement ; il permet d'avoir une place, d'être quelqu'un. Il apporte une sorte de dignité et de considération au sein de la société, mais cela n'est pas en rapport avec le contenu du travail lui-même* ». ³⁷

Lorsque le travail est en perte de sens, le coordinateur « *tente de mettre du sens* » (Jacques). Cette notion de sens apparaît comme une condition pour l'épanouissement personnel et pour la réalisation du travail. L'importance du sens est renforcée par la diversité des tâches effectuées, il permet aux professionnels de conserver une direction, un cap à maintenir dans une réalité où il semble aisé de se disperser et de se perdre. Ce sens correspond aussi à une attente des personnes dans leur travail : « *Ce n'est pas un boulot comme les autres, ce n'est pas un boulot alimentaire* » (Claude). Le sens apporte donc une autre dimension dans la notion travail différenciant ces travaux d'autres boulots qualifiés d'alimentaires et qui ne satisferaient donc que les besoins vitaux des individus. Ce sens laisse désormais entrevoir une exigence des personnes pour le travail et l'intérêt ou du moins la connaissance et la satisfaction d'un besoin que le travail devrait combler. « *Cette tension entre les exigences du travail et les attentes des individus s'inscrit enfin dans un nouveau monde où les individus ont de grandes aspirations pour leur propre vie. Plus personne ne veut perdre sa vie à la gagner,*

³⁷ FAES Hubert, « Le sens du travail », Transversalités, 2011/4 (N° 120), p. 25-37. DOI : 10.3917/trans.120.0025. URL : <https://www.cairn.info/revue-transversalites-2011-4-page-25.htm>

chacun souhaite réussir son existence, s'épanouir dans sa vie et dans son travail. D'où ce paradoxe : une très forte attente à l'égard du travail dont on escompte non seulement un revenu mais aussi un statut, une reconnaissance et un épanouissement personnel ». ³⁸ La reconnaissance et l'épanouissement liés au sens que ces professionnels donnent à leur travail et au sens que les pairs et les partenaires y mettent de leur côté, sont aussi dus à une certaine forme de complexité des métiers de coordinations et d'agents de développement.

La complexité, une spécificité ?

A travers les discours, la notion de complexité est de nombreuses fois mise en exergue. Pour tenter d'apporter une explication à celle-ci, les professionnels retracent de nombreux récits et racontent leurs expériences en détaillant les projets qu'ils mènent ou encore des situations vécues. En effet, ils gèrent de nombreux dispositifs. Ces dispositifs se chevauchent, se superposent et engendrent de nombreuses connexions entre eux mais aussi entre les différents protagonistes de ceux-ci. *« La complexité réside dans le fait que les dispositifs « instituent des chaînes d'interdépendances entre les protagonistes aux préoccupations partiellement convergentes : les élus et commanditaires des dispositifs, les ingénieurs de la participation leur proposant des savoir-faire, les agents administratifs mobilisés pour l'opération (...) et enfin les citoyens répondant à l'invitation de participation qui leur est lancée »* ³⁹. Cette complexité est souvent vécue comme quelque chose d'inéluctable et principalement causé par les pouvoirs publics : *« Les choses qui sont difficiles, c'est l'adéquation, c'est arriver à trouver l'adéquation entre les politiques publiques qui arrivent d'en haut justement qui sont de plus en plus formulées et sous forme d'appels à projets qui sont pour certaines très exigeantes dans les attentes et c'est faire ce lien entre ce qui arrive d'en haut et les grandes tendances et nous les envies que l'on peut avoir localement. Et euh, je trouve que c'est complexe »* (Lucille). Les professionnels ont l'impression que les *« procédures se complexifient »* (Lucille) et que *« Ce n'est pas toujours évident »* (Isabelle). Les dispositifs sont nombreux et sont initiés par différentes institutions exigeant des obligations de résultats et de moyens différents en fonction de leur appréhension de la vie sociale et des compétences

³⁸ DORTIER Jean-François, « La nouvelle tête de l'emploi », Sciences humaines, 2009/12 (N°210), p. 6-6. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-1.grenet.fr/magazine-sciences-humaines-2009-12-page-6.htm>

³⁹ BLONDIAUX Loïc, TRAINI Christophe, La démocratie des émotions. Dispositifs participatifs et gouvernabilité des affects. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Nouveaux Débats », 2018, 256 pages. ISBN : 9782724622355. URL : <https://www.cairn.info/la-democratie-des-emotions--9782724622355.htm> (page 25)

qui leur sont dévolues. « *L'appréhension collective de la vie sociale devient très difficile puisque les institutions engendrent des systèmes de plus en plus complexes* »⁴⁰. Le coordinateur doit donc maîtriser ces dispositifs, avoir une connaissance des objectifs et des attendus des différentes institutions, afin de permettre à tous les acteurs d'un territoire de mener à bien l'intervention sociale. « *L'intervention sociale est un processus complexe d'élaboration d'une gouvernance territoriale des problèmes sociaux, qui repose sur la construction de dispositifs et de projets à construire en direction de populations ciblées* »⁴¹. Ce processus est porté par les coordinateurs pour faciliter la compréhension et la mise en œuvre de ces dispositifs par les acteurs de terrain. Chacun insiste sur cette complexité : « *C'est très compliqué, c'est ça qui est très compliqué* » (Coline) et notamment sur la complexité de la mise en œuvre : « *au début, ça a été très compliqué, c'est compliqué d'ouvrir des espaces nouveaux, de prendre du temps ensemble, d'apprendre à se connaître, de se faire confiance, de euh de recréer, un socle commun de faire tomber les images que l'on a. C'est vachement compliqué, enfin, c'est complexe, c'est fin quoi. Ouah, c'est hyper compliqué quoi* » (Clarisse). Cette complexité est appréciée par les professionnels : « *C'est compliqué parfois mais riche* » (Anémone). Cette richesse permet au professionnel de se lancer des défis personnels et ainsi de susciter un intérêt plus vif pour son travail. « *Une des raisons de cet engagement apparemment sans limite est alors à chercher dans les formes de régulations de l'idéal de travail, dans la constitution d'un intérêt pour le travail complexe et traversés par des incertitudes et des contradictions* ».⁴² Cet intérêt est l'occasion pour le professionnel de se dépasser et de rechercher la meilleure solution : « *Ce que j'aime c'est que c'est complexe, ça t'oblige à sortir de ta zone de confort* » (Jean). Plusieurs facteurs sont explicités pour nommer les causes de ce processus. D'une part, la volonté des professionnels de chercher à faire autrement : « *On aime bien se compliquer la vie* » (Georges). Cette volonté de complexifier les choses est une manière de valoriser leur travail qui n'est pas toujours visible et peu reconnu. Cela induit des notions d'ingénierie et d'expertise très valorisantes pour ces personnes. D'autre part, la dépendance aux pouvoirs publics : « *On est très dépendants des politiques publiques, ça c'est très compliqué* » « *un coup on dit vert, un coup on*

⁴⁰ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, *L'ingénierie sociale*, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146- Page 40

⁴¹ PENVEN Alain, *L'ingénierie sociale. Expertise collective et transformation sociale*. ERES, « Trames », 2013, 198 pages. ISBN : 9782749237176. DOI : 10.3917/eres.penve.2013.01. URL : <https://www.cairn.info/l-ingenierie-sociale--9782749237176.htm> - page 21

⁴² LE ROUX Nathalie, LORIOU Marc, *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique*. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm> - page 118

dit rouge » (Jean). Ce lien fort avec les changements de cap et les décisions prises par les élus impactent fortement le travail et les professionnels doivent en conséquence s'adapter et adapter leur pratique. Ce phénomène peut générer des discours contradictoires rendant inconfortable la posture de ces coordinateurs. Ils doivent ainsi faire face à une situation où ils réagissent de façon différenciée par rapport à leur engagement et leurs valeurs. Pour contourner cette difficulté, ils mettent en place tout un système complexe leur permettant de maintenir un cap. Enfin, reste la question de l'intégrité de ces personnes : « *Je trouve cela compliqué de rester intègre. J'ai de plus en plus de questionnements, je trouve cela très compliqué* » (Clara). La volonté de rester fidèle à leur engagement et aux valeurs dont ils sont porteurs, les coordinateurs sont confrontés à la notion de cohérence et d'acceptation. Jusqu'où sont-ils prêts à aller pour mener à bien des politiques publiques qui ne sont pas en accord avec leurs idéaux ? Comment gèrent-ils les contradictions des dispositifs et les valeurs individuelles ? Pour remédier à ces questionnements, les professionnels ancrent leur pratique et leurs questionnements dans le local et sur un territoire d'intervention.

Un métier d'actions « sur le terrain »

Ces professionnels placent donc leur action à l'échelle d'un territoire d'intervention, quelquefois d'influence et ce dans une construction partenariale. « *Les agents de développement et les coordinateurs sont avant tout des praticiens, il faut seulement leur donner les moyens pour qu'ils puissent utiliser eux-mêmes les connaissances produites par les sciences humaines* »⁴³. Les coordinateurs acquièrent au cours de leur expérience des connaissances et des méthodes pour faciliter l'émergence de projets et pour faciliter la transversalité entre les acteurs sur le terrain. Ils utilisent un « *ensemble de méthode et de compétences qui visent à aider des acteurs locaux, les associations, les usagers des équipements et des services publics à conduire des actions permettant d'améliorer les conditions de vie* »⁴⁴. Ils sont avant tout dans de la technique : « *quand on se connaît bien, on avance sur les techniques* » (Georges). Les métiers sont présentés comme des métiers du technique : « je suis technicien dans l'association. Le quotidien est technique, il est très

⁴³ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 - Page 90

⁴⁴ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 – page 25.

technique » (Claude). La réflexion est quant à elle plutôt réservée aux élus, le professionnel est présent dans le cadre de cette réflexion pour amener à l'échange et au débat sur un public ciblé ou une thématique donnée. « *L'ingénierie ne consiste pas à réaliser ces actions, mais à créer les conditions, mobiliser les moyens, construire les dispositifs.* »⁴⁵. Le coordinateur serait donc une personne avec une technicité particulière et singulière où il « *suppose donc à la fois une compréhension des processus et des capacités de négociation, d'organisation et de communication* »⁴⁶. Au-delà de ces capacités et des savoir-faire, ils doivent être régulièrement sur le terrain aux côtés des autres professionnels pour « *ne pas perdre la réalité de terrain et de toujours être de se rapprocher des premiers acteurs qui sont en face à face avec le public. C'est quoi la formule : on dit ce qu'on fait et on fait ce qu'on dit* » (Jean). Ils sont parfois dans la réflexion aux côtés des élus : « *pour stimuler certaines réflexions en posant des questions pour aller dans du politique* » (Clarisse) et dans l'action : « *C'est un métier qui demande à la fois de la réflexion qui demande de prendre du recul et à la fois il faut aussi être dans l'action et à la fois être pragmatique et cela me va plutôt bien* » (Jean).

Malgré le fait qu'ils revendiquent leur action sur le terrain, ils regrettent leur manque d'investissement sur ce dernier. Les effets de la complexité des institutions, de l'augmentation des dispositifs et de l'administratif qu'ils génèrent, procurent un sentiment : de « *ne plus être sur le terrain* » (Norbert). Le terrain étant perçu, dans ce cas, comme être au contact des partenaires et des usagers de ces dispositifs.

La posture des coordinateurs est, elle aussi, floue et complexe. Alors que dans le discours, ils se revendiquent des acteurs de terrain et proches des habitants et de leur territoire, la part de temps consacré à cette proximité et à la relation est de plus en plus limitée. Le terrain étant entendu sous la forme de contact et d'expertise d'usage. Le travail réflexif mené aux côtés des élus est peu considéré comme un travail de terrain et relève plus d'une aide ou d'un accompagnement au service de l'action publique. Le travail administratif est vécu, quant à lui, négativement : « *On a toujours plus de paperasse* » (Norbert) et comme une charge au détriment du travail relationnel. Ce relationnel compose l'essentiel du travail de terrain réalisé. Aucune autre forme de travail de terrain n'a été mentionnée au cours du travail empirique mené.

⁴⁵ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, *L'ingénierie sociale*, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146, Page 25

⁴⁶ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, *L'ingénierie sociale*, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146, Page 27

Les coordinateurs sont difficilement qualifiables ou classables dans une catégorie. Leurs parcours sont hétérogènes et leurs missions différentes en fonction de leurs employeurs et de leurs territoires. Ils sont fortement engagés dans leurs travaux du quotidien. Ils aiment leur travail et l'exercent avec passion. Les valeurs qui les animent relèvent souvent de valeurs démocratiques ou humanistes. Le flou et l'absence de codification et de normalisation leur permettent de faire preuve d'une grande créativité qu'ils mettent au service de l'action publique. Celle-ci est porteuse de sens et est un véritable moteur pour ces individus. Leur intérêt est porté principalement sur le bien commun et est renforcé par la complexité de ces métiers que ce soit dans le contenu ou dans la forme de ces derniers. Des compétences, des savoir-faire sont indispensables. Ils sont souvent liés à de l'ingénierie de projets. Ces compétences soulignent le fait que ces travaux sont exigeants. Malgré leur manque de reconnaissance et de lisibilité, ils nécessitent des connaissances importantes faisant référence aux sciences de l'ingénieur de l'industrie et à une technicité particulière. *« L'activité de travail est l'objet d'une forte valorisation et de sentiments positifs. Les individus la valorisent à travers sa complexité. Le travail est jugé intéressant, riche, motivant parce qu'il suppose le développement de savoir-faire particuliers, qui puisent dans les ressources personnelles des individus. Il est aussi perçu comme une instance productrice de sens, pour soi et pour autrui. Il est à ce titre assorti d'une finalité qui ne peut se résumer à la seule performance productive. Le travail est porteur d'une utilité sociale par laquelle une reconnaissance de bon professionnel est escomptée »*⁴⁷.

Si ces métiers sont vécus avec passion et permettent un épanouissement personnel et une forme d'expression des valeurs, quels sentiments procurent-ils au niveau individuel ? Les sentiments sont-ils toujours positifs ? Comment les individus ressentent-ils leur place et que cela produit-il chez eux ?

5) A la quête d'une place professionnelle

Valorisation et Reconnaissance

⁴⁷ UHALDE Marc, « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », La Revue de l'Ires, 2005/1 (n° 47), p. 135-154. DOI : 10.3917/rdli.047.0135. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-de-l-ires-2005-1-page-135.htm>

« La valorisation du travail remonte à l'origine de l'entreprise, quand le fondateur considérait le travail humain comme quelque chose de fondamental pour construire l'être humain, et en conséquence, pour développer l'entreprise »⁴⁸ ou, ici, l'institution. Alors que certains expriment leur sentiment de valorisation : « C'est valorisant » dit Anémone au cours de son entretien ou encore Monique qui accentue cette valorisation avec un « c'est très valorisant », cette valorisation interpelle sur « un rapport entre certaines opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale » (Naville, 1956, p. 129).⁴⁹ En effet la mobilisation de certaines ressources consent aux professionnels de mettre en avant leurs compétences et leur position sur l'échiquier du territoire afin de renforcer leur estime de soi et de contribuer à la construction identitaire. Ce mécanisme a aussi été observé chez certains professionnels du soi, tel que les aides-soignantes : « Assumer le dirty work suppose en effet de la part des professionnels, la mobilisation de ressources de manière à valoriser leur travail et leur position dans l'institution : on assiste ici à un processus proche de ce qu'Anne-Marie Arborio a pu analyser à propos des aides-soignantes : ce sont les tâches stigmatisées comme dirty work qui leur permettent de tirer la principale ressource pour donner une certaine estime à leur travail, assurer ces tâches déléguées revenant à prendre en charge un peu du rôle de l'infirmière »⁵⁰. Dans le cas présent, les coordinateurs se voient déléguer par les élus la mise en œuvre des politiques publiques. Une forte demande est formulée autour de ce besoin de valorisation. Les professionnels attendent des élus des témoignages de valorisation. Ainsi, Isabelle fait part de paroles d'élus à son égard : « Il me dit, oui, Isabelle, ce que vous faites c'est bien ». Les signes de valorisation et les manifestations à l'égard du professionnel sont autant de « chaudoudoux »⁵¹, de symboles pour montrer à celui-ci qu'il est compétent : « Je suis reconnu dans mes compétences » (Georges), et qu'il est reconnu à la place qu'il occupe : « On est reconnu à la place à laquelle on est » (Anémone). La valorisation est de l'ordre du langage principalement. Peu évoquent d'autres usages tels que la

⁴⁸ DAVEL Eduardo, ROBICHAUD Alain, « Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises », Connexions, 2002/1 (no77), p. 119-144. DOI : 10.3917/cnx.077.0119. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-connexions-2002-1-page-119.htm>

⁴⁹ BARNIER Louis-Marie, CLERC François, « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical », Nouvelle revue de psychosociologie, 2014/2 (n° 18), p. 163-170. DOI : 10.3917/nrp.018.0163. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2014-2-page-163.htm>

⁵⁰ CASTRA Michel, « 5. La mort à distance », dans Bien mourir. Sociologie des soins palliatifs. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Le Lien social », 2003, p. 269-340. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/bien-mourir-sociologie-des-soins-palliatifs--9782130532842-page-269.htm>

⁵¹ Les chaudoudoux sont la métaphore des marques d'attention et d'amour gratuites que nous échangeons et qui remplissent celui qui donne et celui qui reçoit de bien-être. Ce terme a été défini par Claude Steiner, psychologue américain et disciple d'Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle.

valorisation pécuniaire, par exemple. Cette valorisation procure des émotions positives chez l'individu et plus spécifiquement de la joie : « *Il y a de la joie* » (Jean). « *Plus intense et plus profonde que le plaisir, plus concrète que le bonheur, la joie est la manifestation de notre puissance vitale* » (Frédéric Lenoir). La valorisation est un des leviers pour accéder à un sentiment de plénitude et de bien-être au sein de leur activité : elle évite les situations de découragements face à des difficultés ou des contraintes. Elle est importante dans les réussites obtenues. Cette valorisation de l'individu est jointe à une forme de reconnaissance. La reconnaissance est formulée à travers des signes : « *C'est un métier où l'on a besoin de soutien et de reconnaissance, j'aime avoir des petits signes de reconnaissance, ça, c'est toujours appréciable* » (Jean). Ces signes sont souvent factuels et verbaux. Parfois, ils peuvent s'exprimer de façon non verbale. Ces signes permettent à chacun de trouver sa place et de s'y sentir bien. Cette reconnaissance provoque un sentiment d'appartenance à un collectif ou une organisation. Cela permet aussi de reconnaître l'investissement du professionnel et ainsi reconnaître l'engagement nécessaire. Cette reconnaissance est alors basée sur les résultats et les comportements des professionnels. La reconnaissance est une preuve de l'importance de la personne et de sa singularité au sein de l'organisation : « *je suis rentrée pour trouver ma place* » (Coline). Parfois même, cette reconnaissance répond à un besoin « *d'exister* » (Jacques). Elle pourrait se qualifier de reconnaissance existentielle. Selon Maslow, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins. Les travaux de Maslow (1954) permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en 5 niveaux. Ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu ; la satisfaction des besoins d'un niveau engendrant les besoins du niveau suivant, le besoin d'estime correspondant au niveau 4 de cette pyramide⁵². La reconnaissance serait donc une réponse à un besoin d'estime. La reconnaissance est bénéfique pour les professionnels. « *Vue sous cet angle enchanteur, la psychodynamique de la reconnaissance peut faire passer la reconnaissance dans le travail pour une sorte de panacée en matière de*

⁵²Les besoins physiologiques sont des besoins directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce Ce sont typiquement des besoins concrets (manger, boire, se vêtir, se reproduire, dormir...).

Les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes dans la mesure où ils recouvrent une part objective - notre sécurité et celle de notre famille - et une part subjective liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non.

Les besoins d'appartenance correspondant à aux besoins d'amour et de relation des personnes : Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire.

Les besoins d'estime correspondent aux besoins de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire ... La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

Le besoin d'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

santé mentale, et pour une solution efficace à la plupart des grandes questions concernant l'identité »⁵³. La reconnaissance est subjective et varie en fonction des individus, elle est souvent attendue de la part des élus qui occupent une position hiérarchique vis-à-vis des coordinateurs : cette attente est d'autant plus importante pour ces professionnels travaillant régulièrement dans des collectifs où leur place est souvent dans l'ombre. « *La reconnaissance attendue dans le monde du travail n'est pas la reconnaissance de la personne, et encore moins la reconnaissance de l'identité. C'est là que réside la divergence. La reconnaissance attendue, celle pour laquelle luttent les travailleurs, c'est d'abord et avant tout la reconnaissance de leur travail – c'est-à-dire, fondamentalement, de la qualité du travail. Par qualité du travail, j'entends ici la qualité non seulement du travail de production, de la poïèsis proprement dite, mais aussi de l'implication et de la contribution d'un travailleur à la production et au remaniement des règles de travail et des règles de métier, c'est-à-dire ce qui renvoie au travail collectif, à ses conditions de possibilité, ou encore à la coopération. Ce que demandent les travailleurs, c'est la reconnaissance de la contribution qu'ils apportent à la production d'une part, à la coopération d'autre part* »⁵⁴. A la différence des acteurs sociaux et des partenaires, le coordinateur est peu en contact avec les usagers. Ils bénéficient peu des signes de reconnaissance. Le discours de reconnaissance s'impose d'autant plus que ce métier est peu lisible et les missions peu définies. La reconnaissance participe à la mobilisation de ces professionnels et contribue à corroborer le sentiment de légitimité.

Légitimité

Ce sentiment de légitimité est utilisé à profusion dans les discours et débats de l'action sociale. En effet, les travailleurs sociaux aspirent à plus de légitimation. Même si la légitimité vient du droit et des lois érigées, la légitimation espérée s'impose plus dans la manière de faire, dans les connaissances, les compétences et le statut des personnes. « *Le sociologue Max*

⁵³ DEJOURS Christophe, « 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », dans *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*. Paris, La Découverte, « TAP/Bibliothèque du MAUSS », 2007, p. 58-70. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/la-quete-de-reconnaissance-9782707153326-page-58.htm>

⁵⁴ DEJOURS Christophe, « 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », dans *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*. Paris, La Découverte, « TAP/Bibliothèque du MAUSS », 2007, p. 58-70. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/la-quete-de-reconnaissance-9782707153326-page-58.htm>

Weber distingue trois fondements de la légitimité : 1) un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité et au droit de donner des directives pour ceux qui sont appelés à l'exercer (domination légale) ; 2) un caractère traditionnel, reposant sur la croyance des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à l'exercer (domination traditionnelle) ; 3) un caractère charismatique, reposant sur la soumission à la valeur exemplaire d'une personne (domination charismatique) (*Le savant et le politique, Paris, Éditions*) »⁵⁵. Dans le cas des coordinateurs, leur sentiment de légitimité s'ancre au quotidien avec une légitimité de proximité basée sur le relationnel et la prise en compte des particularités des individus. Anémone confie : « *Je suis sereine car je suis légitime à la place à laquelle je suis* ». La question de la légitimité peut aussi être abordée, ici, sur une interaction relationnelle basée sur les compétences professionnelles et les atouts de la personne. Cette légitimité permet à ces professionnels d'accéder à une certaine autonomie d'action, de performer et participer ainsi au déploiement des politiques sociales. Au vu de ce qui est précité, « *Le jeu partenarial légitime les politiques de développement social et la démocratie de proximité* »⁵⁶. La légitimité est bien la valeur que des personnes accordent à une autre personne et qui portent un jugement positif sur cette dernière. A travers les relations que tisse le coordinateur dans le cadre de différentes mises en réseau de partenaires, il renforce sa place et ainsi crée sa propre légitimité : « *Je suis à la bonne place* » (Isabelle). Cette légitimité est donc à construire par les professionnels eux-mêmes et à constamment ajuster en fonction des injonctions et des changements de politiques publiques. « *Erwing Goffman considère que les émotions et les sentiments sont attachés à l'image que l'on présente de soi. Selon lui, chacun adopte une ligne de conduite pour donner une image de soi conforme tentant de gérer les impressions que l'on donne de soi-même, de faire bonne figure en maîtrisant l'expression de ses émotions* ».⁵⁷ La construction de cette légitimité est personnelle et parfois il semble difficile de trouver l'équilibre dans ces métiers. C'est pourquoi les professionnels sont parfois traversés par des sentiments de frustration.

Frustration

⁵⁵ BOUQUET Brigitte, « La complexité de la légitimité », *Vie sociale*, 2014/4 (n° 8), p. 13-23. DOI : 10.3917/vsoc.144.0011. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-vie-sociale-2014-4-page-13.htm>

⁵⁶ PENVEN Alain, *L'ingénierie sociale. Expertise collective et transformation sociale*. ERES, « Trames », 2013, 198 pages. ISBN : 9782749237176. DOI : 10.3917/eres.penve.2013.01. URL : <https://www.cairn.info/l-ingenierie-sociale--9782749237176.htm> - page 19

⁵⁷ Les émotions, une approche de la vie sociale – page 94

Ce sentiment est souvent vécu lorsque le coordinateur a l'impression de ne pas être à la bonne place ou qu'il ne se sent pas écouté : « *On n'est pas écouté, Je veux qu'on m'écoute, qu'on écoute les choses du terrain* » (Jacques). Ils se sentent peu soutenus dans la tâche qu'ils accomplissent. « *Les agents de terrain se sentent souvent isolés et peu soutenus, et de ce fait adoptent souvent des conduites en contradiction parfois avec le rôle professionnel qu'on attend d'eux.* »⁵⁸. La frustration représente la conséquence de l'écart entre les attentes de ces professionnels concernant le travail ou la reconnaissance et la réalité. Les attentes atteignent un niveau assez élevé d'exigences. Ceci est dû à leur engagement et au sens qu'ils donnent à leur ouvrage. La réalité est d'autant plus difficile à accepter. Le manque de valorisation et de reconnaissance est vécu comme inacceptable : « *ce n'est pas valorisé* » (Coline). Cette forme d'injustice est perçue car le professionnel s'est investi sans compter par passion. Le retour qu'il attend est conscientisé mais pas verbalisé. La frustration est d'autant plus grande et parfois vécue comme douloureuse. La frustration reste un sentiment isolé chez les coordinateurs. Celle-ci relève du subjectif. Même si elle est évoquée lors de certaines rencontres, elle est aussi liée à des éléments contextuels du professionnel dans un temps limité.

Contrairement à ce sentiment isolé, le sentiment de remise en question est répétitif. Tous les coordinateurs et agents de développement formulent ce sentiment comme si ce sentiment était inhérent au métier qu'ils exercent.

Une remise en question perpétuelle

La remise en question se traduit par des questionnements pouvant aborder diverses thématiques et réinterrogeant les pratiques : « *C'est des questions que je me pose au quotidien, c'est ma grosse difficulté* » (Coline). Les questionnements sont souvent d'ordre technique. Ils sont liés à la complexité et aux changements des politiques publiques. Ces changements provoquent des interrogations sur les pratiques et sur la façon d'entreprendre les actions : « *cela t'oblige à te remettre en question et à essayer de trouver des solutions* » (Jean). Elles sont des leviers pour une évolution professionnelle. Elles sont aussi une

⁵⁸ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 - Page 104

opportunité de tenter, d'expérimenter de nouveaux outils. Elles sont ainsi source de créativité et d'innovation : « *Je suis beaucoup sur le questionnement, j'aime bien remettre en cause les choses. J'aime comprendre les choses. On expérimente, on fait une erreur, il faut qu'on les remodifie, on a toujours cette possibilité* » (Norbert). La remise en question est facilitée par la non définition de missions précises et le flou dans le contenu de celles-ci. Ce phénomène offre une grande liberté, tout à la fois d'expérimentation et d'incertitude. Les remises en question sont à la fois des vecteurs positifs mais aussi des vecteurs de fragilité : « *C'est pas du tout serein* » (Clarisse) allant jusqu'à une remise en question totale de la personnalité des professionnels. Cette remise en question se limite quelquefois à la manière de fonctionner : « *ce n'est pas toujours simple, les rencontres avec d'autres confrères qui exercent complètement différemment leurs missions alors qu'ils ont le même titre, c'est surtout ça qui m'a fait me questionner sur la manière dont soit on peut influencer des choses à notre insu* » (Claude). Ces interrogations sont alors dérangeantes mais ne déstabilisent que très peu les professionnels. Elles viennent apporter une nouvelle manière de voir et de percevoir les politiques publiques. « *Il faut également en permanence s'interroger sur la pertinence et l'efficacité des modes opératoires qu'ils mettent en œuvre car les logiques institutionnelles, les réflexes corporatistes, les modèles d'intervention sociale inhérents aux cultures professionnelles dominants risquent toujours de reprendre le dessus* »⁵⁹. Ce processus est un véritable atout pour ces métiers. Il apporte des sujets constructifs et des débats pour apporter une évolution ou une transformation de l'action publique. Il démontre un savoir-être des coordinateurs dans leur capacité à se distancer et à réajuster leur façon d'agir en fonction des divers changements des politiques publiques.

Les métiers de coordinateurs et d'agents de développement n'appartiennent pas à une catégorie spécifique : il existe autant de coordinateurs que d'individus. Ces individus construisent au jour le jour leurs missions, grâce aux qualités qu'ils développent, initient, expérimentent de nouvelles façons de fonctionner et ce dans un objectif mélioratif de l'action publique. Chargé de sens et de valeurs, le métier est façonné par ces professionnels qui le vivent et s'investissent avec beaucoup de passion. Ce métier est fait d'une grande part de relationnel et d'actions aux côtés des élus qui déterminent les politiques publiques. La mise en œuvre leur est confiée et génère chez ces personnes des sentiments divers et variés. Leur quotidien est riche et la monotonie ne fait pas partie de leurs éléments de langage. Cette

⁵⁹ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 - Page 141

richesse et la variété de ces postes leur permettent d'être des individus épanouis dans leur travail.

Le portrait des professionnels pourrait être ainsi résumé : Des professionnels engagés avec des valeurs affirmées. Ces valeurs véhiculées donnent du sens à leur travail et à leurs missions. Peu importe l'horizon d'où ils viennent, tout est une question d'opportunités et de rencontres. Ces professionnels sont « sur le terrain » et ils le revendiquent en inscrivant leurs actions sur un territoire donné. Ils aiment le travail et s'investissent personnellement dans celui-ci. La quête d'une place dans l'action publique est un de leurs enjeux principaux et ils ne cessent de se remettre en question pour trouver la « juste » place. Une place où ils pourront satisfaire leurs besoins de reconnaissance et de valorisation.

De nombreuses émotions les traversent chaque jour... De la joie, du plaisir mais aussi de la lourdeur, de l'inquiétude. Comment sont-elles vécues ? Comment sont-elles gérées ? Exercent-elles une influence dans la gestion de leur travail ? Les émotions sont-elles des moteurs ou des freins dans les actions que ces professionnels mènent ? Ces émotions constituent-elles des sujets à prendre en compte dans la mise en œuvre de l'action publique ?

Le travail relationnel développé par ces professionnels donne à voir de nombreuses émotions et permettent d'envisager la façon dont sont prises en compte ces émotions.

1) Une appétence forte pour le relationnel

Le goût des autres

Au fil des jours, ces coordonnateurs sont amenés à travailler et à tisser des liens avec de nombreux partenaires institutionnels ou associatifs, avec des habitants. « *Quelle que soit la variété des pratiques, elles demeurent presque organisées, expressément ou implicitement, autour d'un travail relationnel* »⁶⁰. Cette part de relationnel nécessite des savoir-être particuliers et procure différentes émotions. Qualifié par Alain FAURE de « *boulimie relationnelle* »⁶¹, ce relationnel au-delà de la fonction participe à la stratégie mise en place pour la quête de reconnaissance professionnelle. En effet, c'est au travers de ces relations que ces professionnels puisent leur existence et leur raison d'être dans leur fonction. C'est ainsi que Marine qualifie ce relationnel de « *phare* ». C'est aussi le cas lorsque tous les interviewés insistent sur la « *relation directe aux habitants* » (Monique) ou encore « *ce que l'on peut faire de nos publics* » (Isabelle). Les coordinateurs pourraient être définis comme des professionnels de la relation où leur goût pour les autres est exacerbé. « *Si pour les sociologues interactionnistes, la société est le produit des relations entre les individus, le monde social est constamment créé et recréé par les interactions à travers des interprétations mutuelles suscitant un ajustement des acteurs. Dans cette perspective, l'individu se construit dans ses relations avec son environnement social, humain, affectif ...* »⁶² Si l'individu se construit au sein des relations, les individus doivent dans un premier temps avoir une appétence particulière pour cette relation. Les coordinateurs doivent être prédisposés à ce goût des autres. Ce goût des autres introduit une forme d'amour d'autrui : « *La dimension d'« aimer » l'autre pour l'entendre, pour le comprendre, pour le guider... serait-elle un préalable, une nécessité ou bien au contraire une idée impensable, innommable,*

⁶⁰ ION Jacques et RAVON Bertrand, Les travailleurs sociaux, Editeur La découverte, Collection Repères, 2012, 128 pages ISBN : 9782707174475 ISBN version en ligne : 9782707175267 - page 71

⁶¹ FAURE Alain, Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130; ISBN 2706126132 -Page 80

⁶² FERNANDEZ Fabrice, « Les émotions. Une approche de la vie sociale Editions des archives contemporaines, février 2014 – (page 94)

décalée ? »⁶³. Cet amour pour l'autre est empreint d'une certaine bienveillance et procure une émotion de joie et de plaisir que les professionnels traduisent par : « *J'aime la relation avec l'autre* » (Isabelle) ou encore : « *Je suis passionnée de l'être humain : chaque personne est tellement riche de pleins de choses, l'être humain, c'est riche. C'est une relation. La relation humaine me fait vibrer. Je joue sur l'humain. Ce qui me plaît c'est toujours l'humain* » (Clara). L'émotion est vive et intense, elle permet au professionnel de ressentir du plaisir, de la joie. La relation mobilise une implication personnelle du professionnel : « *plus la pratique devient relationnelle, plus elle mobilise chez l'intervenant ce qu'il a de personnel* »⁶⁴. Cette implication personnelle oriente la relation et la manière dont se construit et se déroule celle-ci. L'interaction entre la personnalité et les émotions vécues conditionnent la forme de la relation et son évolution dans le temps. « *Toute relation humaine est empreinte de ces questions de pouvoir, d'autorité, d'influence, de domination. Le social est au cœur de la relation humaine. Toute relation dite d'amour ou de don devient de fait potentiellement une relation de pouvoir, plus ou moins équilibrée, plus ou moins consciente, plus ou moins travaillée. « Si je t'aime, prends garde à toi » dit Carmen dans l'opéra de G. Bizet* »⁶⁵. Ce goût des autres influe le comportement du professionnel dans sa posture et induit une sorte de normalisation et de codification des relations en fonction des personnes avec lesquels ils s'entretiennent. Cette codification se met en place au sein des institutions et des réseaux. Elle permet de rendre lisible le rôle de chacun et d'instaurer une relation allant de soi où chacun trouve une place reconnaissable : « *Tout tient dans la relation* » (Clarisse). Ce goût des autres est décliné de différentes façons : « *on travaille avec de l'humain, on travaille dans de l'humain pour de l'humain* » (Coline). L'autre est à la fois un allié, un espace où se crée la relation et est un objectif ou une finalité. Les relations sont vécues comme des richesses. Ces richesses nourrissent le plaisir des personnes : « *ce qui me plaît, c'est de travailler avec d'autres* » (Lucille). Leurs discours font l'éloge de ces relations et de la sensibilité que chacun s'attache à y mettre pour entretenir ces liens : « *une sensibilité par rapport aux liens aux autres et ça m'a plu* » (Lucille). Le plaisir de cette relation se traduit en actes par des facilités pour aller à la rencontre des autres, pour échanger avec les personnes : « *j'aime bien aller à la rencontre*

⁶³ NADALIN Valérie, « Relation d'amour, relation de pouvoir et rapport de genre en travail social « Don d'amour et recherche d'amour ? » », *Empan*, 2017/3 (n° 107), p. 139-142. DOI : 10.3917/empan.107.0139. URL : <https://www.cairn.info/revue-empan-2017-3-page-139.htm>

⁶⁴ ION Jacques, « La professionnalité éducative à l'épreuve de l'individuation », *VST - Vie sociale et traitements*, 2010/1 (n° 105), p. 74-81. DOI : 10.3917/vst.105.0074. URL : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2010-1-page-74.htm>

⁶⁵ NADALIN Valérie, « Relation d'amour, relation de pouvoir et rapport de genre en travail social « Don d'amour et recherche d'amour ? » », *Empan*, 2017/3 (n° 107), p. 139-142. DOI : 10.3917/empan.107.0139. URL : <https://www.cairn.info/revue-empan-2017-3-page-139.htm>

des gens, j'aime bien aller parler aux gens. Aller à la rencontre des gens, ça sort du quotidien » (Norbert). L'appétence pour les autres va parfois jusqu'à la compréhension de leur réalités afin de mieux ajuster la relation : « *moi, j'aime communiquer, ben voilà, c'est les rapports humains. C'est le goût pour les rapports humains. L'échange : c'est aller vers l'autre, comprendre ses réalités* » (Jean). L'intention est non seulement d'entrer en relation avec les autres pour assouvir le besoin de contacts et de rencontres. Mais encore aussi de mieux connaître la personne afin de créer une relation de confiance et travailler en complémentarité dans un second temps. Les coordinateurs écrivent des partitions de musique : « *la relation humaine, c'est la note de musique* » (Clarisse). Ces notes de musique doivent sonner le plus juste possible pour que la mélodie soit audible et agréable à l'oreille. Les coordinateurs mettent en musique ces relations. Le goût des autres est parfois traduit dans les propos comme une curiosité. L'autre représente un objet à aller découvrir. La joie et l'excitation de cette découverte suscitée alimentent l'engagement des professionnels dans leur travail. Ce sont de véritables mécanismes de motivation : « *Comme je suis curieux, je m'intéresse beaucoup à ce que font les autres. Et, du coup, c'est présomptueux de le dire comme cela mais peut-être qu'il y a des boulots moins humains qui engagent moins. L'engagement va de pair avec la relation* » (Claude). Ce goût des autres représente une condition inéluctable pour exercer ce métier : « *on ne fait pas ces métiers là si on n'est pas sensible aux gens* » (Claude). Le goût des autres prend une forme d'altruisme chez ces professionnels. En effet, les relations qu'ils entretiennent sont dénuées d'intérêts personnels : ils sont prêts à donner sans attendre de réels retours des personnes, du moins envers les usagers des dispositifs qu'ils gèrent.

Altruisme vécu comme un idéal à atteindre

Cet altruisme prend racine dans l'altruisme du secteur social. Issu de l'influence du catholicisme social : « Le service social est une vocation, c'est par amour des autres et seulement par amour qu'il faut aborder cet apostolat qu'est le service social ». ⁶⁶ L'altruisme dans sa dimension de don aux autres constitue un postulat de départ dans la relation. « *Selon Batson et Shaw (1991, p.108), l'altruisme est « un état motivationnel ayant le but ultime*

⁶⁶ BLUM Françoise, « Regards sur les mutations du travail social au XXe siècle », Le Mouvement Social, 2002/2 (no 199), p. 83-94. DOI : 10.3917/lms.199.0083. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-mouvement-social-2002-2-page-83.htm>

d'accroître le bien-être de quelqu'un d'autre » »⁶⁷ Nombreux sont les coordinateurs qui annoncent cet altruisme comme une finalité concrète de leur action : « *être au service de la population* » (Coline), « *apporter un meilleur service* » (Jacques) ou encore « *c'est être au service des gens* » (Claude). Cette forme d'altruisme induit la notion du « care » dans le sens « prendre soin » développé par le travail social. « *La notion de care désigne l'activité qui consiste à prendre soin de l'autre, notamment en développant des interactions* »⁶⁸. Cette notion de care renvoie à une relation du travail social. La relation du « care » chez un individu montre une certaine fragilité chez celui-ci et une dépendance dans la relation à l'autre. L'altruisme peut être évoqué de différents points de vue. D'une part, sous une forme d'individualité, l'altruisme répondant à un besoin de satisfaire son propre besoin d'enrichissement personnel ou de valorisation : l'altruisme correspondant dans la société contemporaine a une valeur positive. D'autre part, par une approche plus behavioriste « *qui expliquent l'altruisme par un trait de caractère, un besoin ou une condition d'accomplissement (Kanungo et Conger, 1993)* »⁶⁹. Les coordinateurs développent cette forme d'altruisme pour répondre à leurs propres besoins et expriment cet altruisme sous forme d'éléments langagiers dépendant de la sémantique de la réponse : « rendre service aux familles » (Coline) ou encore « améliorer la vie des usagers » (Jacques) et « répondre aux besoins et aux attentes de la population » (Monique) et enfin « j'ai quelque chose à apporter » (Clarisse). Ces réponses apparaissent comme une évidence et surtout des satisfactions : satisfaction de répondre à un besoin d'autrui. Cette forme d'altruisme occasionne une émotion de joie et de bien-être chez le professionnel. Le fait que l'émotion exprimée soit autour du lexique de la joie permet au professionnel de favoriser son estime de soi et ainsi développer son empathie pour l'autre. « *Tous les grands auteurs, Rousseau comme Adam Smith ou Tocqueville, ont justement souligné que le sentiment de sympathie est une composante de la nature humaine. Il peut s'exprimer de manière plus ou moins intense et facile selon les*

⁶⁷ DESCHAMPS J-F, Finkelstein Rémi, « Existe-t-il un véritable altruisme basé sur les valeurs personnelles ? », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2012/1 (Numéro 93), p. 37-62. DOI : 10.3917/cips.093.0037. URL : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2012-1-page-37.htm>

⁶⁸ FERNANDEZ Fabrice, LEZE Samuel, MARCHE Hélène (dir.), Les émotions, une approche de la vie sociale, éditions des archives contemporaines, 2014, 154 pages, ISBN : 978-2-8130-0127-6 – page 61

⁶⁹ MASCLEF Olivier, « Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. Le cas Renault-Nissan », Revue française de gestion, 2012/4 (N° 223), p. 123-135. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-4-page-123.htm>

époques et les circonstances, mais on observe que l'être humain éprouve un plaisir naturel à aider autrui »⁷⁰.

Les comportements dans cette forme d'altruisme sont fortement liés aux émotions des professionnels. Le goût des autres et l'altruisme permettent aux personnes de ressentir des émotions. Les professionnels cherchent en permanence à renouveler ces expériences émotionnelles à travers les différentes rencontres et relations qu'ils initient. La façon dont ils vont envisager leur approche de cette relation va donc être empreinte du souvenir de l'émotion vécue lors du premier pas. Ces émotions émanent à la fois d'un don et d'une volonté d'aider l'autrui et aussi de satisfaire son besoin personnel.

Dans les nombreuses relations des coordinateurs et agents de développement, une relation semble être privilégiée et régulière, celles avec les élus. En effet, les élus sont ceux qui initient les politiques publiques et qui confient leurs mises en œuvre aux coordinateurs. Comment les élus sont-ils perçus par ces professionnels ? Comment ceux-ci vivent-ils cette relation ? Et comment gèrent-ils leurs émotions lors des différentes rencontres ?

2) Un binôme en accord

L'élu, un être à part

Il convient dans un préalable d'explicitier la perception des coordinateurs vis-à-vis de ces élus. En effet, la perception de ces élus joue un rôle important dans la façon d'aborder la relation. Alors que les coordinateurs sont des professionnels, les élus qu'ils côtoient ne le sont pas. Une certaine tension peut être observée dans ce paradigme. Alors que les élus « racontent leur conception du métier d'élu »⁷¹, les professionnels insistent sur le caractère non professionnel de ces élus. Cette vision vient en totale contradiction avec la théorie développée par Max Weber en 1919 autour de la catégorie des « *élus professionnels* ». Ces élus se perçoivent comme des professionnels et utilisent le registre du monde professionnel pour se qualifier et présenter leur engagement. D'un point de vue pragmatique et de représentations, ces élus sont

⁷⁰ BOUDON Raymond, Mingasson Lise, « Entre valeurs de l'espace privé et valeurs communes. Une articulation complexe », Informations sociales, 2006/8 (n° 136), p. 26-34. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-8-page-26.htm>

⁷¹ FAURE Alain, Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130; ISBN 2706126132 - page 75

les responsables des coordinateurs dans le cadre de la hiérarchie territoriale. Cette hiérarchie n'est aucunement vécue comme un frein à la relation. Les coordinateurs ont unanimement une vision positive des élus avec lesquels ils travaillent. En effet, ils soulignent à maintes reprises leur investissement dans l'engagement démocratique que la population locale leur a confié : « *Les élus sont vachement mobilisés* » (Clarisse). Une distinction nuance ces propos : Les élus sont engagés dans le local mais pas dans la politique au sens politicien du terme : « *ils sont investis dans leur commune mais pas dans la politique : ils sont dépassés* » (Georges). Leur engagement au niveau local se caractérise au travers des responsabilités qu'ils assument : « *Porteur de responsabilité, parfois un peu dépassé par leur charge* » (Monique) ainsi que par des compétences d'écoute : « *c'est vrai les élus sont plutôt à l'écoute* » (Norbert), d'ouverture « *ils ne sont pas fermés. Ils sont concernés par le sujet. Je leur tire mon chapeau* » (Jacques) et d'intérêts : « *Ils sont intéressés et intéressants* » (Coline). Les façons d'être de ces élus facilitent la relation et instaure une forme de fidélité entre ces deux protagonistes de l'action publique. Les élus tout comme les coordinateurs ont en commun l'exercice de leurs fonctions avec passion : « *Ils se donnent beaucoup avec leur cœur, ils ont des motivations* » (Jacques). Cette passion commune est un constituant nécessaire à la relation, elle permet à la relation d'exister, ainsi qu'une meilleure compréhension et empathie mutuelle. Toutefois, cette relation est basée sur une forme de hiérarchie induite due à la posture et au rôle décisionnaire des élus. Cette forme de hiérarchie est « *rassurante* » (Anémone). L'élu permet de donner un cap à ces professionnels : « *Ils savent ce qu'ils veulent en politique. Ils mènent la barque* » (Anémone) et ainsi permet de clarifier le sens dans un métier où le flou prédomine. Alors que les coordinateurs mettent en musique la partition, l'élu, lui, écrit celle-ci, donne le rythme, la note. Ces élus ont une forte sensibilité : « *C'est une personne qui sait être dans l'humain* » (Clarisse), qu'ils mettent au service de la relation avec les coordinateurs. Les élus apparaissent comme de vrais appuis pour ces coordinateurs : « *avec des nouveaux élus qui arrivent, ils sont pleins d'ambitions, pleins d'idées, voilà ce dynamisme, cette ferveur, qu'ils ont, c'est génial* » (Claude).

Ce dynamisme procure chez ces professionnels un sentiment de renouveau et une forme d'excitation pour expérimenter de nouveaux projets. Ces élus apportent de l'énergie à ces professionnels et les incitent à se renouveler. Ils contribuent ainsi au développement et à l'évolution des postes de coordinateurs et des missions inhérentes aux décisions de ces élus. Ce duo renforce le sentiment « d'être fort » et le sentiment d'un « entre soi » confortable pour vivre sereinement son travail.

Ensemble, on est plus fort

La relation avec les élus est primordiale pour les coordinateurs. Elle est basée sur des principes qui s'installent au fil du temps. La répartition des rôles de chacun est essentielle et un cadre de travail doit être défini pour permettre à chacun de trouver une place. Le temps du mandat étant court, la relation doit se construire rapidement. Cette relation est vécue comme « *une chance* » (Isabelle) pour pouvoir travailler et obtenir des réussites dans la concrétisation des dispositifs sur le territoire. Cette relation s'instaure à partir d'un respect mutuel des personnes et une envie partagée de travailler ensemble : « *respect et l'envie de travailler ensemble* » (Jacques). Ce travail commun invite les coordinateurs à s'exprimer sur cette relation de façon très intimiste. Ils vivent dans un « *entre soi* » comme le disent Anémone : « *On est entre nous* » et Jacques : « *Je vis vraiment avec mon élu* ». « *La notion d'entre soi désigne le regroupement de personnes aux caractéristiques communes, que ce soit dans un quartier, une assemblée politique, ou encore un lieu culturel. Elle sous-entend l'exclusion, plus ou moins active et consciente, des autres* »⁷². Cette notion est donc positive pour les individus mais un point de vigilance doit être pointé pour ne pas exclure certains partenaires ou publics de la gouvernance territoriale. Un entre soi trop dominant entre les coordinateurs et les élus pourrait ainsi avoir une conséquence d'isolement de la gouvernance territoriale au niveau des politiques locales. Le danger réside principalement dans l'exclusivité de la relation : « *J'ai un lien très fort avec le délégué* » (Jean) qui ne permet ni l'ouverture vers d'autres personnes ni le maillage territorial. La relation est, dans la plupart des situations, menée pour un intérêt collectif : « *on a intérêt à faire ensemble* » (Clara) dans une dynamique d'efficacité et de sentiment de puissance : « *on est plus fort à plusieurs* » (Clara). Ce travail relationnel a une visée d'efficacité et d'effectivité. La dissonance de la relation réside dans la posture professionnelle des coordinateurs. En effet, les coordinateurs s'imposent comme des accompagnateurs des élus et les élus comme une catégorie de décideurs professionnels. Cet accompagnement s'apparente à la coproduction d'actions publiques : « *Accompagner c'est*

⁷² TISSOT Sylvie, « Entre soi et les autres », Actes de la recherche en sciences sociales, 2014/4 (N° 204), p. 4-9. DOI : 10.3917/arss.204.0004. URL : <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2014-4-page-4.htm>

faire un bout de chemin avec l'autre et non pour ou malgré lui »⁷³ (Page 80). Cette dissonance nécessite de la part des professionnels une résilience et une humilité mesurée. Des émotions sont donc véhiculées et des compétences particulières mobilisées. La notion d'écoute est un des leviers qu'activent régulièrement les individus.

3) Mobiliser...pour mieux coopérer

Une oreille attentive

« *Le travail relationnel s'appuie sur un savant dosage d'empathie et de distanciation* »⁷⁴. L'empathie est un concept très usité au cours de ces dernières années. « *Ce néologisme est apparu tout d'abord en anglais, empathy, qui a donné « empathie », en tant que traduction du terme original, Einfühlung* »⁷⁵. Ce concept s'inspire et s'applique sur le terrain, par des techniques d'écoute. Communément nommée écoute active, la notion d'écoute induit de la part de chacune des personnes d'être dans la communication. Les professionnels le verbalisent sous forme d'« *être dans l'écoute mutuelle* » (Anémone) ou « *Il faut de l'écoute* » (Clarisse). La communication est un moyen pour maintenir la relation. Le professionnel joue un rôle d'auditeur des récits émotionnels des élus. Cette écoute lui ouvre les portes de la compréhension de la personne avec laquelle il travaille. « *Pour Rogers l'empathie (et donc la technique de l'écoute) est un processus d'entrée dans le monde perceptif d'autrui, qui permet de devenir sensible aux mouvements d'affects qui se produisent chez ce dernier, tout en gardant la conscience d'être une personne séparée de lui* »⁷⁶. Ainsi, il est en capacité d'appréhender les situations et d'apporter des éléments adaptés ou une réponse d'expert en fonction de la demande de l'élu : « *Le fait d'être à l'écoute des uns et des autres, font qu'on va aller vers un projet plutôt qu'un autre* » (Lucille). Cette écoute fait référence aux éléments du triptyque du travail social autour de « la loi, l'écoute et le sens ». La notion d'écoute s'est

⁷³ RAVON Bertrand, ION Jacques, Les travailleurs sociaux. La Découverte, « Repères », 2012, 128 pages. ISBN : 9782707174475. URL : <https://www.cairn.info/les-travailleurs-sociaux--9782707174475.htm>

⁷⁴ RAVON Bertrand, ION Jacques, Les travailleurs sociaux. La Découverte, « Repères », 2012, 128 pages. ISBN : 9782707174475. URL : <https://www.cairn.info/les-travailleurs-sociaux--9782707174475.htm> - page 79

⁷⁵ SIMON Edith, « Processus de conceptualisation d'« empathie » », Recherche en soins infirmiers, 2009/3 (N° 98), p. 28-31. DOI : 10.3917/rsi.098.0028. URL : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2009-3-page-28.htm>

⁷⁶ SIMON Edith, « Processus de conceptualisation d'« empathie » », Recherche en soins infirmiers, 2009/3 (N° 98), p. 28-31. DOI : 10.3917/rsi.098.0028. URL : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2009-3-page-28.htm>

fortement développée dans la pratique des travailleurs sociaux. A partir des travaux de Carl ROGERS, psychologue humaniste américain, la technique de l'écoute a été approfondie dans l'objectif d'adapter les procédures et l'accompagnement individualisé. La notion d'écoute est dans le présent cas utilisée pour accompagner les élus dans leurs choix politiques stratégiques et dans l'optimisation du travail coopératif. La notion d'écoute est souvent corroborée à la notion de bienveillance. « *La bienveillance passe essentiellement par la culture de la dépendance réciproque et de l'apprentissage perpétuel, c'est-à-dire par la fragilité inventive, qui elle-même, quand elle est partagée, favorise l'acceptation de l'interdépendance et fabrique des relations de bonté qui constituent la base réelle du tissu social et du bien-être collectif* ». ⁷⁷ « *En étant bienveillant* » (Jean), les professionnels contribuent à faciliter le contexte dans lequel va se dérouler la relation. Pour mettre en œuvre cette bienveillance, chaque individu va s'attacher à prendre de la distance, notamment avec les émotions qu'il ressent. Ce détachement va permettre à l'autre de s'exprimer en toute liberté et ainsi créer une complicité basée sur l'émotionnel. Cette complicité va générer une interdépendance comme l'a précédemment cité Simon Edith. Les conditions optimales vont permettre à chacun de se sentir bien à la place qu'ils occupent. Les émotions vont ainsi pouvoir être vécues naturellement, sans artifice et dans la sincérité. L'acceptation de cette interdépendance est fondée sur la notion de confiance.

La confiance

Tous les interviewés insistent sur le rapport de confiance qu'ils tissent avec les usagers et les acteurs du territoire. Cette confiance est exacerbée lorsqu'ils évoquent leurs relations aux élus et en particulier lorsqu'ils parlent de leur travail avec un élu privilégié : « *mes élus me font confiance, les élus me font vachement confiance, ils me font confiance* » (Isabelle). Tous ces individus comme « *les élus racontent leur conception du métier politique autour du même registre narratif : le combat, la confiance, l'incarnation, l'action* » ⁷⁸. La confiance semble être une condition indispensable au binôme élu/technicien ou du moins une condition facilitatrice. « *Même si la confiance n'est pas strictement nécessaire à cette coopération, elle*

⁷⁷ SAMUEL Frère, « Fragilité et bienveillance, les deux enjeux clés du management », Le journal de l'école de Paris du management, 2013/3 (N° 101), p. 8-15. DOI : 10.3917/jepam.101.0008. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2013-3-page-8.htm>

⁷⁸ FAURE Alain, Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130; ISBN 2706126132 – page 75

la rend néanmoins plus aisée, nous épargnant de l'énergie et des efforts »⁷⁹ (page 82). Les professionnels ont une forte propension à décrire la relation avec les élus autour de la confiance. Cette recherche de confiance avec l'élu contribue à la recherche de légitimation du rôle politique et la quête de reconnaissance du technicien. Alors que l'élu participe conjointement à la décision et à l'action, les techniciens sont, dans la majeure partie des cas, limités dans un rôle d'action et non de pouvoir décisionnaire. Ce manque d'implication dans la décision induit la mise en place d'une stratégie d'actions très développée. Cette confiance n'est pas quelque chose d'inné mais un apprentissage qui se construit : « *il y a une confiance qui s'est installée* » (Jacques) entre les personnes. Cette confiance est un bien précieux : « *cette confiance est précieuse* » (Monique). Elle est à préserver et à nourrir. Elle permet d'imaginer des possibles et d'avoir une sensation d'avancement. L'avancée est souvent évoquée comme un évènement qui procure du plaisir. L'avancée est perçue comme une construction. Cette construction se bâtit dans la fluidité, sans difficulté apparente : « *Je pense que l'élu a plutôt confiance en ce que fait l'agent et du coup, ça roule* » (Lucille). La confiance passe par une considération ressentie. Elle est entretenue par les contacts réguliers et le sens que l'on accorde à cette relation. La confiance permet aux agents d'éprouver des émotions et de la reconnaissance professionnelle. Les émotions sont variables et évoluent en fonction de l'instant et du contexte. La relation est à la fois à la racine de ces émotions tout comme le résultat de l'émotion vécue. Les émotions nécessitent une introspection et une réadaptation des comportements. A travers toutes les relations qu'entretiennent les coordinateurs et les agents de développement, les émotions sont nombreuses et leurs descriptions peu éloquentes. Il existe autant de ressentis que de personnes en fonction des situations. Néanmoins, certaines semblent être mises en exergue usuellement. Ces émotions peuvent être classifiées en deux grandes catégories : les émotions qualifiées de positives et d'autres qui font référence à des sentiments négatifs ou à un inconfort dans la manière dont elles sont éprouvées. « *Éprouver une émotion, en effet, exige une capacité à réfléchir sur soi-même, un travail d'introspection par lequel l'individu est en mesure de rapporter son propre état mental à une taxinomie de conduites correspondant à certains types de circonstances* »⁸⁰. Dans les discours tenus, les émotions positives sont plus fréquentes : « *J'ai pas mal d'émotions positives dans mon boulot* » (Lucille). Chacun s'est attaché à les mettre en avant tout en minimisant les secondes. Éprouver une émotion positive et donc valorisante est

⁷⁹ Petit traité des valeurs

⁸⁰ TRAINI Christophe, « Des sentiments aux émotions (et vice-versa). Comment devient-on militant de la cause animale ? », Revue française de science politique, 2010/2 (Vol. 60), p. 335-358. DOI : 10.3917/rfsp.602.0335. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2010-2-page-335.htm>

potentiellement plus aisée à exprimer et à montrer. Les émotions vécues négativement sont, quant à elles, peu démonstratives et les professionnels tentent de les dissimuler en utilisant des arguments de contournement. Le monde professionnel semble peu enclin à s'épancher sur les émotions et encore moins sur les émotions qui évoquent des situations difficiles. Il semble plus aisé de parler de satisfaction et de plaisir.

De la satisfaction et du plaisir

La satisfaction est souvent ressentie quand le professionnel a le sentiment du travail « bien fait » et qu'il a l'impression d'avoir accompli sa mission correctement. La satisfaction développe un sentiment de bien-être (WEISS, 2002). La satisfaction est personnelle et est liée à son propre jugement. La satisfaction procure de la joie. « *La satisfaction au travail est définie par Locke (1976) comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire* »⁸¹. La satisfaction est une réaction affective liée à l'implication du coordinateur. Chaque professionnel tente de satisfaire à la fois les besoins organisationnels de la structure à laquelle il appartient et ses propres besoins : « *Je suis satisfaite. C'est une satisfaction de dire qu'on est là pour ça... Ma satisfaction, c'est le bien-être des agents* » (Coline). La satisfaction est étroitement imbriquée avec l'engagement et l'investissement au travail. En effet, la satisfaction conduit le professionnel à s'investir davantage dans son quotidien et à affirmer son engagement à travers sa pratique professionnelle. L'engagement et l'implication deviennent à leur tour satisfaction. Ce cercle vertueux s'auto alimente et un sentiment de bien-être au travail s'instaure. Une relation affective et un engagement vis-à-vis de l'organisation se crée : « *Je suis contente de répondre aux besoins et aux attentes de ma structure* » (Coline).

⁸¹ Prat dit Hauret Christian, « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », Comptabilité – Contrôle – Audit, 2006/1 (Tome 12), p. 125-146. DOI : 10.3917/cca.121.0125. URL : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2006-1-page-125.htm>

La satisfaction est aussi procurée par le plaisir de l'autre : « *Ce qui m'anime c'est de faire en sorte que les bénévoles avec lequel je travaille soient bien, qu'ils prennent du plaisir* » (Lucille). La satisfaction est ici, le résultat du plaisir d'autrui. Ce plaisir renvoie à la notion d'altruisme et du goût des autres. La satisfaction est le fruit du travail que le professionnel a effectué. Il a répondu aux besoins des usagers et a ainsi comblé un vide chez l'autre. La satisfaction réside dans le résultat et dans l'efficacité du dispositif, une réponse concrète. Le plaisir de l'autre est alors une sorte de reconnaissance professionnelle et un moyen de mesurer ses compétences sur le territoire. La satisfaction prend son essence dans cette reconnaissance et dans l'expertise mise au service de la collectivité locale.

Alors que la satisfaction est ponctuelle et correspond à une réponse immédiate à un besoin subjectif, le plaisir introduit la notion de temporalité. Ce plaisir est perçu au quotidien par les professionnels. Ce plaisir est subjectif et personnel. Il ressort que les gens aiment leur travail, il permet de se réaliser et de développer un art de vivre qui correspond aux valeurs de ces professionnels. Le travail est « *source de plaisir, parce qu'il offre des marges d'action et de liberté et participe de la construction de soi. En effet, alors même que le travail et ses finalités échappent aux salariés et qu'ils ne sont bien souvent qu'un grain de sable dans la machine, le travail demeure un élément de construction de soi et ce qu'il y a à faire appartient à celles et ceux qui le réalisent. Par ailleurs, si toutes les activités et toutes les tâches ne sont pas intéressantes, elles ne sont pas non plus toutes dénuées de sens* »⁸². Parfois est évoquée la notion d'amusement au travail : « *On s'amuse* » dit Anémone, qui renvoie à la symbolique de l'enfant et du jeu. Le jeu et le travail s'entremêlent. L'amusement cherche à retrouver la sensation vécue lors de l'expérience de la petite enfance ou l'enfance lors du jeu. Le jeu représente l'insouciance, un temps heureux. Le plaisir est une sensation que les professionnels apprécient et qu'ils recherchent. Ils veulent : « *garder du plaisir* » (Clarisse). Le plaisir sensible représente un moteur pour ces professionnels dans leur travail. La dualité du plaisir réside dans le fait qu'il est à la fois cause et effet dans la façon dont exercent ces professionnels. Le plaisir influe sur la pratique des professionnels dans le sens où la recherche de ce plaisir engendre un investissement et un engagement sans limites. Le plaisir est aussi une suite du travail et influe sur les résultats de ce travail. Le travail est donc influencé par cette émotion et les comportements causés par celle-ci.

⁸² COUSIN Olivier, « Entre contrainte et plaisir, le travail des cadres », Sciences humaines, 2009/12 (N°210), p. 8-8. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/magazine-sciences-humaines-2009-12-page-8.htm>

La coopération passe par des compétences d'écoute et des relations basées sur la confiance entre les individus. La mobilisation est réalisée grâce à certaines émotions. La mobilisation a des effets sur la manière de coopérer. Une coopération symbolise alors une réussite lorsqu'elle procure de la joie et de la satisfaction, un sentiment de plaisir. Ces émotions sont qualifiées de positives selon les propos recueillis puisqu'elles produisent un état de bien-être. La conséquence de ces émotions est donc elle aussi positive.

Si les émotions positives s'avèrent influencer les pratiques des professionnels et les résultats des relations entretenues dans le cadre des dispositifs, qu'en est-il des émotions perçues comme « *négatives* » ? Leur gestion est-elle identique ? Les émotions négatives influent-elles de la même manière sur les relations et les résultats attendus ?

4) Le travail à plusieurs, pas si facile

Dans le travail relationnel mené par les coordinateurs, des moments de tension existent. Incompréhension, différences de points de vue, les motifs de discorde ne manquent pas. Ces événements peuvent se régler très rapidement. Mais, quelquefois la mésentente est telle qu'elle crée des conflits. Le conflit est inévitable et Coline insiste sur ce fait : « *forcément, il y a du conflit* ». Le conflit est d'après ces professionnels un passage obligé dans ce travail. Il est un mode de relation entre les différents acteurs de l'action publique. « *Le conflit est inhérent à la nature démocratique d'un régime. Le climat de liberté qui le caractérise implique affrontements d'idées, d'intérêts et de croyances* »⁸³. Dans l'action publique, au niveau local, les enjeux personnels et l'interdépendance des élus et des professionnels sont autant d'occasions de conflits alors que dans les discours tenus, la coopération et la co-construction sont mises en avant. Sur le terrain, il semble que la réalité soit toute autre. Les injonctions de l'Etat et le contexte discursif de l'action publique masquent l'individualisme et les jeux de pouvoirs entre les acteurs. Ces jeux de pouvoir s'observent aussi au sein des équipes : le coordinateur est continuellement dans des relations et en interface entre les élus et les professionnels. Il est confronté aux idées de chacun et aussi aux enjeux de chacune de ces catégories : « *ce n'est pas toujours simple de travailler en transversal avec mon équipe. C'est complexe car il y a plein de choses qui se jouent : J'ai l'impression qu'on porte un regard et qu'on juge* » (Lucille). Le conflit est associé à une forme de résistance. Le conflit est vécu, en

⁸³ BRAUD Philippe, Petit traité des émotions, sentiments et passions politiques, Paris, Armand Colin, 2007, 366 pages, ISBN: 9782200346546 – page 47

conséquence, comme un facteur négatif dans la relation et dans la dynamique territoriale. En effet, un conflit est souvent un frein car la relation se délite et le travail du « faire ensemble » devient difficile et parfois impossible. L'absence de communication entre certains partenaires entraîne un ralentissement dans le processus de mise en œuvre des dispositifs, allant parfois jusqu'à sa « non » mise en œuvre. Le conflit est chargé de beaucoup d'émotions, notamment la colère. La colère se caractérise chez certains par des envies de violence : « *des gens où je leur mettrai des claques* » (Jacques). La colère est annonciatrice de violence physique, de comportements inadaptés et d'absence de contrôle de sa personne. La colère est un stigmaté de la difficulté du professionnel, une expression de son mal-être dans la relation. La relation ne correspond pas à l'idéalisation et aux valeurs qui animent ces coordinateurs. « *La colère ne devient menaçante que si l'on n'en fait pas l'usage que son existence même requiert, à savoir repérer en quoi le monde ici et maintenant n'est pas assez bon pour soi, pas assez aimant, et ensuite, mettre en route des conduites destinées à influencer ce monde qui nous entoure afin qu'il redevienne meilleur et plus aimant* »⁸⁴. La colère fait donc suite à une blessure ou une frustration. La colère est la résultante d'une douleur qui n'est pas acceptable. « *La colère manifeste donc une reconnaissance par le sujet de sa propre importance, une reconnaissance de l'importance de l'autre* »⁸⁵. Si la colère est peu efficace dans la construction de la relation sous cette forme de violence : « *le conflit reste, lui, nécessaire* » (Clara) et la colère bénéfique. « *Elle permet de recruter l'énergie de la personne, et la dispose ainsi à améliorer l'impact de ses actes sur le monde extérieur. Elle constitue ainsi un adjuvant important à l'efficacité dans la résolution des problèmes ou dans la satisfaction des besoins* »⁸⁶. Le conflit est donc un bénéfice pour la relation et par ricochet pour l'action publique. Il permet à la relation en perpétuelle construction d'évoluer et d'améliorer sa qualité. Le conflit et la colère qui en découle font partie de la construction de l'identité des personnes. Ils contribuent à l'affirmation de soi et de son estime. Le conflit est l'occasion pour le professionnel de s'imposer dans son rôle d'expert et d'obtenir une reconnaissance sociale. « *Le conflit ouvert*

⁸⁴ NASIELSKI Salomon, « Le bon usage de la colère », Actualités en analyse transactionnelle, 2009/4 (N° 132), p. 1-14. DOI : 10.3917/aatc.132.0001. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2009-4-page-1.htm>

⁸⁵ NASIELSKI Salomon, « Le bon usage de la colère », Actualités en analyse transactionnelle, 2009/4 (N° 132), p. 1-14. DOI : 10.3917/aatc.132.0001. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2009-4-page-1.htm>

⁸⁶ NASIELSKI Salomon, « Le bon usage de la colère », Actualités en analyse transactionnelle, 2009/4 (N° 132), p. 1-14. DOI : 10.3917/aatc.132.0001. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2009-4-page-1.htm>

est un mode d'affirmation de soi, il est mobilisateur d'énergie et de solidarité »⁸⁷. Le conflit est donc producteur d'énergie pour ces individus. Loin de la vision négative, la colère pourrait être perçue comme un sentiment positif. A l'inverse, le professionnel le perçoit comme une émotion négative. Cette émotion lui renvoie son manque de maîtrise de soi. La colère est dans la plupart des cas intérieure et peu exprimée. Comme si elle apparaissait comme une défaillance de compétences et de savoir-être du professionnel.

Un autre sentiment est souvent cité au cours des entretiens, c'est le sentiment de poids plus communément appelé « lourdeur ». La lourdeur traduit un poids porté sur les épaules du coordinateur.

Le fardeau est parfois lourd

*« Je suggère, pour commencer, de réserver le terme de « sentiments » (feelings, dirait l'anglais) afin de désigner très précisément les états corporels qui résultent de l'altération d'une partie des processus cérébraux automatiques par des réactions affectives. Les sentiments, en effet, désignent ce qui découle de notre capacité à sentir, ils s'accompagnent de la conscience plus ou moins claire d'une sensation physique, d'une impression, c'est-à-dire de l'empreinte que les événements qui adviennent peuvent imprimer sur notre corps »*⁸⁸.

Le sentiment de lourdeur a des conséquences sur le corps. A plusieurs reprises, lors des rencontres, les professionnels se sont affaissés lorsqu'ils ont parlé de ce sentiment de lourdeur : « *C'est lourd* » (Isabelle) a été employé régulièrement dans les discours. Ce sentiment est lié à plusieurs facteurs d'origines différentes selon les parcours des professionnels et des fonctions qui leur sont attribuées :

Pour certains, la notion d'accompagnement est difficile non pas dans la méthodologie d'accompagnement mais dans le relationnel et dans la posture que le professionnel doit adopter : « *l'accompagnement des animateurs, c'est difficile et c'est ça qui est difficile. Ça c'est pesant* » (Coline). Pour d'autres, le poids des responsabilités : « *on a de fortes responsabilités mine de rien* » (Jean) est un autre facteur de lourdeur. Le professionnel doit

⁸⁷ BRAUD Philippe, *Petit traité des émotions, sentiments et passions politiques*, Paris, Armand Colin, 2007, 366 pages, ISBN: 9782200346546– page 45

⁸⁸ TRAINI Christophe, « Des sentiments aux émotions (et vice-versa). Comment devient-on militant de la cause animale ? », *Revue française de science politique*, 2010/2 (Vol. 60), p. 335-358. DOI : 10.3917/rfsp.602.0335. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2010-2-page-335.htm>

supporter les dispositifs, la complexité de l'organisation et faire face aux partenaires pour la gestion de ces derniers. Il est constamment à la recherche de solutions adaptées au territoire. La confiance que lui accorde l'élu (qui va quelquefois au-delà de la simple délégation) accentue ce sentiment. La responsabilité de la « bonne mise en œuvre » des actions sur le territoire lui incombe et en cas de dysfonctionnements ou de non réalisation, les remises en cause et les désignations sont focalisées sur ce professionnel. Ce regard porté peut être à la fois stigmatisant et mal vécu. Ces situations sont faites de représentations des métiers qui ne sont pas toujours adéquates et basées sur la non-connaissance des missions. L'ambiguïté de ces métiers et l'absence de référentiel accentuent ce sentiment. Enfin, un autre facteur semble provoquer ce sentiment de lourdeur. Il est à mettre en relation avec une nouvelle forme d'organisation émergente de la société. Celle-ci privilégie l'individualisme et la mise en concurrence des acteurs. Le phénomène est plus marqué sur les territoires où plusieurs partenaires sociaux se côtoient et où chaque organisation tente de trouver une place. La gouvernance territoriale s'organise autour de collectifs composés d'individualités : *« La relation entre les professionnels est posée a priori comme nécessaire par une logique de productivité (c'est-à-dire le rapport optimal entre la production de biens et les ressources mises en œuvre) et en aucun cas construite ou définie par les membres du collectif. Paradoxalement, c'est au moment où les industries rassemblent le plus grand nombre de travailleurs sur les chaînes de travail que le travailleur est le plus isolé »*⁸⁹. Cet isolement pèse sur certains professionnels : *« Ca me pèse : ce qui est le plus difficile c'est que j'ai l'impression que l'on travaille de moins en moins en partenariat »* (Isabelle). La mise en concurrence des organisations et la valorisation de l'individualisme rend difficile le fonctionnement de ces collectifs. Le coordinateur ayant pour principales fonctions le maillage territorial des acteurs et la mise en réseau, les collectifs sont souvent à son initiative. La charge de travail représentée par l'animation de ces collectifs devient de plus en plus imposante et le professionnel doit mobiliser de nouvelles compétences pour subvenir aux nouveaux enjeux des différentes structures et des individus dans leur quête de légitimité. La charge de travail s'alourdit et le quotidien de chacun porte plus d'attention à sa place dans le collectif et à son intérêt propre au détriment de l'intérêt général : *« il faut porter, j'ai la sensation d'avoir beaucoup à porter en fait »* (Clarisse). Cette absence de sens commun vient

⁸⁹ IMHOFF Camille, « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise », *Management & Avenir*, 2017/3 (N° 93), p. 85-102. DOI : 10.3917/mav.093.0085. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-management-et-avenir-2017-3-page-85.htm>

ajouter un petit poids à la besace du coordinateur : la désillusion du travail partenarial. Cette désillusion est d'autant plus forte qu'elle vise une utopie idéalisée par ces personnes.

Le poids du travail n'est pas à ce jour évalué en France. La lourdeur ressentie est subjective. Elle est plus ou moins supportable en fonction des individus. Liée à différents facteurs contextuels ou à des responsabilités à assumer, la lourdeur crée des émotions telles que de la tristesse. Cette tristesse rend difficile certains travaux. Le sentiment de poids amène certains professionnels à se questionner et à réinterroger la forme de relation instaurée.

Finalement, pour parer à cette charge, les professionnels mettent en place un système de distanciation. Le procédé de distanciation est très connu chez les travailleurs sociaux dans la relation du « care ».

5) La distanciation

Dans le cadre de recherches, la distanciation est un procédé utilisé par les sociologues face à leur sujet d'étude. L'idée générale est de prendre du recul par rapport à l'objet d'études et par rapport aux émotions qu'il suscite. Le professionnel cherche à neutraliser ses émotions pour que celles-ci n'entravent pas la communication et, par là même, la relation avec les différents partenaires. Chez les coordinateurs, la distanciation s'opère de différentes manières et à différents stades. Le métier étant très engageant, la prise de recul est parfois nécessaire pour faire le point et envisager les possibilités d'amélioration de la relation. La mise à distance de ses émotions passe par un changement de regard sur les choses comme le dit Jean : *« J'essaie au maximum de prendre du recul et de me mettre en position meta »*. La posture « meta » induit de se sortir de la relation, de ne plus être acteur mais observateur. *« Il s'agit d'une posture mentale qui va nous permettre de pratiquer une sorte de dissociation de nous-même afin d'être à la fois l'acteur et l'observateur de la scène. Prenons une métaphore: vous êtes au pied d'une très haute montagne. Il est fort probable que vous vous sentiez très petit, voire écrasé face à cette masse impressionnante. Éloignez-vous maintenant d'une centaine de kilomètres: vous êtes en mesure d'apprécier l'ensemble du spectacle qui s'offre à vous sans ressentir la même impression, ni le même malaise, que précédemment. Vous avez pris du recul, la montagne a perdu de sa puissance en tous cas dans votre*

perception »⁹⁰. L'observation de la situation est une opportunité de poser les choses différemment et d'envisager de nouvelles solutions. En adoptant cette position, le coordinateur s'efforce de mettre aussi à distance ses émotions. Les émotions parfois intenses qui l'animent, l'envahissent. Elles ne lui permettent plus d'objectiver (dans la mesure du possible) les solutions. Cette distance développe l'esprit critique et réflexif de ces professionnels : « *je pense que je prends de plus en plus de prise de recul. Il faut qu'il y ait un minimum de distance qui soit prise, d'analyse sur les choix opérés* » (Claude). Norbert introduit, lui, une notion plus affective avec la notion de détachement : « *j'essaie de me détacher de cela* ». Le détachement émotionnel doit être utilisé avec parcimonie. Il ne doit pas être assimilé à une fuite de ses responsabilités.

Chacun met en place son propre système pour se protéger et mettre à distance ses émotions. Les émotions négatives semblent être plus difficiles à gérer dans le quotidien de ces professionnels. Alors que les émotions positives sont éprouvées et exprimées avec facilité, les émotions négatives sont refoulées et tout un système de distanciation pour limiter leur influence dans le travail relationnel est conçu. Les professionnels acceptent peu ces émotions et leurs effets. Ils revendiquent le fait qu'ils sont professionnels. Cette professionnalité est, à leurs yeux, incompatible avec l'expression d'émotions. La représentation sociale étant basée principalement sur les compétences et les savoir-faire, le « travail émotionnel » dans la relation semble peu étudié.

Le travail autour du relationnel est construit à partir des émotions de ces professionnels. Le goût des autres et l'altruisme sont des formes de relations qu'affectionnent particulièrement les coordinateurs. L'écoute et la confiance sont des outils qui impulsent des relations de coopération avec des partenaires, des élus. La réussite de cette coopération se traduit par la mise en œuvre de politiques publiques et d'actions collectives concrètes.

Il convient désormais d'envisager, dans la partie qui va suivre, la question des émotions par le prisme des actions collectives. Comment les émotions se traduisent-elles dans les actions mises en place ? Comment influencent-elles les professionnels ? Sont-elles des influences dans les actions elles-mêmes ?

Dans leurs stratégies d'actions, les professionnels prennent-ils en compte leurs émotions ? La stratégie d'actions est-elle définie à travers le paradigme des émotions ?

⁹⁰ Chroniques de Sylvie RENOULET, formatrice-coach-sophrologue, Cap Changement le 23 mars 2013

A travers le paradigme des émotions, il convient de regarder d'un peu plus près les actions que ces professionnels initient sur le territoire. « *Les émotions sont considérées comme des réponses à des évaluations d'une situation et comme des moteurs pour l'action et qu'en ce sens, elles jouent un rôle décisif dans les conduites humaines. Les émotions sont donc une composante indispensable de la capacité des individus à évaluer des événements, à prendre des décisions et à entreprendre des actions* »⁹¹.

Processus d'actions collectives et émotions : un entrelacement pas si évident

L'action collective représente une autre fonction de ces coordinateurs. Injonction à l'action ou processus de reconnaissance, l'action collective est un véritable terrain d'expressions pour ces personnes. Elle est le témoin du travail réalisé et rend lisible l'invisible. L'action collective relève de compétences spécifiques et d'une certaine expertise d'usage du territoire.

Tous ces professionnels soulignent leur rôle technique et de terrain ainsi que leur besoin d'être dans le projet. La réalisation de projets concrets représente la première motivation comme le souligne Monique lors de son entretien. Le projet symbolise la concrétisation de leur action, une façon de rendre lisible leur travail. D'ailleurs, chacun s'est attaché à décrire dans les moindres détails les projets menés. Ces projets ponctuent le travail stratégique. Ils sont des temps forts qui valorisent les individus aux yeux des usagers et des partenaires, alors que les approches rationalistes notamment le behaviorisme considéraient les émotions comme des imperfections. Si les projets tiennent une place particulière dans les discours des coordinateurs de dispositifs, la question des affects est peu traitée. La dimension affective n'est que rarement prise en compte. Tout comme « *dans les dispositifs de concertation qui ne sont pas neutres* »⁹², « *les dispositifs éducatifs peuvent, selon les conditions de leur mise en*

⁹¹ VAN DAM Denise, NIZET Jean, STREICH Michel, « Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle : le cas de l'agriculture biologique », *Natures Sciences Sociétés*, 2012/3 (Vol. 20), p. 318-329. DOI : 10.1051/nss/2012026. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2012-3-page-318.htm>

⁹² FEILDEL Benoît, Le JELOUX Jérôme, « Chapitre 8. L'expression et la gestion des émotions dans les projets urbains. Les dispositifs participatifs à l'épreuve des affects », dans *La démocratie des émotions. Dispositifs participatifs et gouvernabilité des affects*. Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Nouveaux Débats », 2018, p. 217-242. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/la-democratie-des-emotions--9782724622355-page-217.htm>

*œuvre, conduire les participants à s'engager dans un véritable « travail émotionnel »*⁹³. Si les dispositifs éducatifs ne sont pas neutres et impliquent une dose d'affectivité dans leur mise en œuvre, il convient de s'y attarder pour observer les émotions qui les façonnent.

Pour mettre en place un projet, les professionnels mobilisent à la fois des compétences techniques et des émotions faisant appel à leurs représentations et leurs valeurs. « *La construction du sens opérationnel et du sens relationnel qui s'opère en situation collective et qui va conduire à la décision et à l'action apparaît fréquemment relever d'un entrelacement de processus cognitifs et affectifs. Il s'agit alors de préciser comment les croyances, interprétations et décisions d'action construites au cours d'une interaction sont intriquées aux mouvements affectifs qui en découlent ou qui les génèrent* »⁹⁴. C'est à partir cette affirmation que la mise en œuvre de l'action publique et la mise en place de projets sur un territoire que les émotions vont être interprétées.

Le sens du projet est priorisé. Ce sens est entendu dans la visée intentionnelle du projet. Les finalités doivent correspondre à un idéal ou à une idéologie conforme aux valeurs et à l'engagement des coordinateurs et agents de développement. Les dispositifs n'étant pas neutres, les projets inhérents à ceux-ci ne le sont donc pas, par effet de cascade.

1) **Des actions mais que...**

Du sens

Le sens procure du plaisir au professionnel. Il leur donne un cap dans les projets. Il valorise leurs compétences. De part ce sens, ils expriment leur engagement. Il apporte une signification à la construction et à la réalisation du projet plutôt qu'un autre. Le sens justifie parfois leur choix d'actions. Le sens est à la fois une appropriation des dispositifs par les personnes et c'est aussi une vision singulière du projet : « *On est sur le sens du projet* » (Anémone). Cette singularité apporte une place particulière à l'individu. Celui-ci ressent un

⁹³ Arlie R. Hochschild, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, Les émotions dans le travail, 9, 2003, p. 32

⁹⁴ CAHOUR Béatrice, « Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique », Le travail humain, 2006/4 (Vol. 69), p. 379-400. DOI : 10.3917/th.694.0379. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-le-travail-humain-2006-4-page-379.htm>

sentiment d'appartenance à un projet. Ce sentiment d'appartenance participe à l'estime de soi. Le projet ne peut être partagé et réalisé s'il n'a pas de sens. Un projet qui a du sens procure une satisfaction personnelle. Le projet porteur de sens occasionne aussi du sens dans le travail : « *ça donne du sens à mon travail* » (Lucille), et renvoie le professionnel à son engagement et à son sentiment d'amour. Le sens est associé à une volonté affirmée de : « *faire bouger les choses* » (Isabelle). Le sens réside dans la construction collective d'un idéal de bien vivre ensemble et « *faire bouger les lignes* » (Anémone) et contribue à renforcer le sentiment de participer à l'évolution de la société et de participer à la transformation de celle-ci. « *Ce sont les individus qui parviennent à faire bouger les lignes afin de ne pas sacrifier à leur vision personnelle* »⁹⁵. Quel que soit le sens du projet, il doit être formulé et mis en avant dans la démarche. Ce sens est constamment réinterrogé et suscite de nombreux questionnements. Le projet alimente le sens du travail du professionnel. Ce sens modifie le regard porté sur la société. Les coordinateurs souvent dans l'ombre des élus : « *Sans les élus, il n'y a pas de sens* » (Jacques). Ils trouvent dans le sens des projets portés une occasion de : « *faire avancer le mouvement même si c'est des petits pas* » (Monique). « *Le véritable engagement du travail social, ce serait alors de redéfinir en permanence la question déontologique, celle qui, après une réflexion éthique, sur soi et son rapport à l'autre, permet de structurer, dans des textes, ce qui apparaît non seulement utile, mais surtout acceptable, de conduire comme action sur le terrain* »⁹⁶. S'interroger sur le sens du projet revient donc à s'interroger sur soi et sur les autres. Si le sens est essentiel pour qu'un professionnel soit initiateur et acteur du projet, à lui seul, il n'est pas suffisant. Il s'avère qu'une dose d'enthousiasme et d'envie soient deux éléments facilitateurs. L'enthousiasme et l'envie, loin des techniques de méthodologie de projet, suscitent chez les professionnels un dynamisme et une force. Ce dynamisme fédérateur et l'engouement pour un projet favorisent sa concrétisation.

De l'enthousiasme

⁹⁵ FERNANDEZ Fabrice, LEZE Samuel, MARCHE Hélène (dir.), Les émotions, une approche de la vie sociale, éditions des archives contemporaines, 2014, 154 pages, ISBN : 978-2-8130-0127-6- page 67

⁹⁶ ROPERS Philippe, « Professionnellement neutre, personnellement militant. De la nécessaire neutralité pour accompagner aux choix politiques », Le sociographe, 2009/3 (n° 30), p. 69-78. DOI : 10.3917/graph.030.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2009-3-page-69.htm>

« *On envisage les émotions comme une force au service du bien* »⁹⁷. Ces deux émotions sont facteurs de motivation pour la réalisation des projets. Elles fournissent au professionnel de l'énergie et un entrain particulier : « *quand je suis enthousiaste, je suis à fond, j'ai envie de cela* » (Anémone). L'enthousiasme est un déterminant pour l'implication dans un projet : « *plus je suis enthousiaste dans un projet, plus je vais être engagée* » (Monique). L'enthousiasme exerce un certain pouvoir dans la création et dans l'appréhension du projet. « *Les réactions affectives s'accompagnent d'une élévation du potentiel d'activité qui prépare le sujet à rechercher l'action la plus adaptée à ce qu'il perçoit, ou croit percevoir* »⁹⁸. Ainsi, chacun va s'attacher à trouver une solution de compromis qui corresponde le mieux possible aux besoins exprimés du territoire. Cet enthousiasme naît dans les valeurs que le projet véhicule et dans la manière dont ce dernier est construit. L'enthousiasme n'est autre qu'une forme d'énergie qui permet d'évoluer et de faire évoluer la société. Lorsque l'enthousiasme est évoqué, il est fait référence au cœur : « *moi, quand j'ai pas le cœur à l'ouvrage, ça ne marche pas* » (Clarisse). L'expression usitée apporte la notion de conviction. Le professionnel doit être convaincu du projet. Le professionnel rencontrerait donc certains blocages lorsqu'il n'adhère pas à un projet. L'enthousiasme est aussi une technique de mobilisation « *Créer de l'enthousiasme autour d'un projet font partie des modes de communication plus ou moins imposés par le jeu politique* » (BRAUD 1996). En effet, l'enthousiasme cherche d'abord à se partager avec d'autres. C'est une forme de communication pour mobiliser d'autres partenaires autour d'un projet. Il appartient au registre de la sociabilité. L'enthousiasme partagé est expansif : le projet peut donc être largement co-construit, échangé et débattu avec passion. La force de l'enthousiasme relève dans la capacité à se propager. L'enthousiasme est utilisé comme un vecteur de transmission et de développement du projet. L'enthousiasme est un sentiment positif et est associé à une forme d'optimisme : « *Je suis d'un tempérament plutôt optimiste et de voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide* » (Lucille) et « *Je suis quelqu'un d'assez optimiste, c'est vrai que j'essaie de toujours positiver.* » (Norbert). L'optimisme est un trait de caractère de la personne qui détermine le regard qu'il va porter sur les actions et sur les projets. Le fait d'être optimiste crée des conditions favorables à l'enthousiasme et à l'engagement dans les projets. Bref, les optimistes semblent être totalement engagés dans leur vie ; ils donnent le meilleur

⁹⁷ MARCUS George, *Le citoyen sentimental : émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 pages, EAN : 9782724610352 – page 36

⁹⁸ TRAINI Christophe, « Des sentiments aux émotions (et vice-versa). Comment devient-on militant de la cause animale ? », *Revue française de science politique*, 2010/2 (Vol. 60), p. 335-358. DOI : 10.3917/rfsp.602.0335. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2010-2-page-335.htm>

d'eux-mêmes et persévèrent devant l'adversité (Scheier & Carver, 1988, 1992). L'enthousiasme s'associe à une manifestation de joie : « *Je suis joyeuse* » (Clara). Cette émotion est suscitée par l'enthousiasme et par un fort ressenti de liberté ressenti.

Etre libre

« *Etre libre, lorsque l'on fait un choix parmi différentes options, c'est pouvoir obtenir ce que l'on veut – pouvoir choisir l'option qui correspond à nos préférences. Cet idéal de liberté, qui consiste dans ce que l'on pourrait appeler la « non-frustration » relie la notion de liberté sociale à celle de satisfaction des préférences.* »⁹⁹. Les professionnels ont une grande liberté dans le choix de projets tant sur le fond que sur la forme. Ils apprécient celle-ci : « *on a une liberté de création et de faire évoluer un cadre cela ne tient qu'à nous* » (Clarisse). Cette opportunité de créativité est vécue comme une chance, les contraintes se limitant à un cadre posé par les institutions et par les élus. Cependant, ce cadre est assez souple et modulable pour autoriser le professionnel à faire preuve d'initiative : « *je suis libre, j'ai vachement de marche de manœuvre* » (Isabelle). Le non contraint crée un sentiment de bien-être chez les individus qu'ils mettent au service du projet. « *Liberté de travail, cette notion aujourd'hui peu usitée en sociologie du travail est définie à la suite de ZIMMERMAN (2011 page 209-214) et de R. ARON (1995 page 183) comme la possibilité de choisir soi-même ses buts, ses moyens en fonction du contexte naturel et légal* »¹⁰⁰. Le projet devient un objectif personnel où la personne fait ses propres choix et autorise l'expression de ses valeurs et de ses engagements. « *Le travail social serait alors l'occasion d'une libre expression de soi, tout en bénéficiant d'une rémunération pour cela.* »¹⁰¹. Le sentiment de liberté est vécu positivement et génère une émotion de bien-être. Cette émotion facilite l'enthousiasme et la motivation. Le projet est l'optimisation de cet enthousiasme. La réalisation est le résultat de l'enthousiasme que le professionnel y a mis. Une graduation de celle-ci pourrait être envisagée en fonction de la

⁹⁹ **Petit traité des valeurs Broché – 9 février 2018** de [Collectif](#) (Auteur), [Julien Deonna](#) (Sous la direction de), [Emma Tieffenbach](#) (Sous la direction de) 336 pages – p196

¹⁰⁰ LE ROUX Nathalie, LORIOU Marc, Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677. URL : <https://www.cairn.info/le-travail-passionne--9782749248677.htm - page 167>

¹⁰¹ ROPERS Philippe, « Professionnellement neutre, personnellement militant. De la nécessaire neutralité pour accompagner aux choix politiques », Le sociographe, 2009/3 (n° 30), p. 69-78. DOI : 10.3917/graph.030.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2009-3-page-69.htm>

réalisation. Jamais mesuré, l'enthousiasme reste néanmoins un facteur de réussite ou non du projet. Depuis quelques années, des injonctions à la co-construction et à la participation alimentent la méthodologie de projet.

Dans tous les projets, les professionnels sont sommés d'inclure dans le processus des partenaires et d'avoir des liens étroits avec les élus. Cette injonction à la co-construction et à la participation des partenaires dans la méthodologie crée de nombreuses émotions. Ces émotions sont autant mobilisatrices que freins tant dans la procédure et dans le processus des projets. Elles se déclinent autour de la thématique du « Faire ensemble ». Ce « faire ensemble » populaire dans les discours introduit deux nouveaux ressentis dans la relation au sein du projet : Le sentiment de concurrence et le sentiment de complémentarité. Ces deux sentiments sont particulièrement exprimés lorsque le binôme élus et professionnels est abordé.

2) Une place dans l'action collective

Entre complémentarité et concurrence

La complémentarité des protagonistes d'un projet est essentielle et, dans la majeure partie du temps, se déroule sans encombre. Les termes sont élogieux. Il y a un plaisir partagé par les politiques et le personnel administratif : « *on est dans le même bateau* » (Jean). Ces actions collectives sont de vrais témoignages du travail en complémentarité entre les élus qui portent le rôle politique et les coordinateurs qui portent le rôle technique et d'expertise. « *Si l'on revient aux travaux fondateurs en science politique sur les élus locaux, l'analyse a toujours placé la focale sur la prégnance des complicités politico-administratives au sein de l'appareil étatique* »¹⁰². Cette complicité prend racine dans la complémentarité des rôles de chacun et dans la répartition des tâches. La complémentarité des rôles interroge sur le fondement même de cette complémentarité. Cette complémentarité est effectivement basée sur des représentations des rôles de chacun. Elle s'appuie sur le principe de décision de l' élu et d'un ordre établi où persistent la domination et le pouvoir de l' élu. La complémentarité pourrait être en ce sens une perception faussée et seulement construite pour ne pas bousculer la structuration et le fonctionnement des institutions. Tout le monde déploie de multiples efforts

¹⁰² FAURE Alain, « Les passions de l' élu local, du notable au médiateur », Histoire@Politique, 2015/1 (n° 25), p. 197-211. DOI : 10.3917/hp.025.0197. URL : <https://www.cairn.info/revue-histoire-politique-2015-1-page-197.htm>

pour préserver cette complémentarité : « *on fait alliance avec les élus du territoire* » (Georges). La complémentarité affichée : « *on travaille mieux ensemble* » (Jacques) est associée à la notion d'efficacité : « *on fait des actions collectives plus efficaces* » (Monique). L'efficacité est entendue dans le sens d'évolution des projets au service de la population du territoire d'intervention. La complémentarité de chacun dans les projets permet de valoriser chaque personne et ainsi de favoriser l'estime de soi de chaque individu. La complémentarité renforce une forme de complicité entre les acteurs du projet. La complicité se traduit dans le faire ensemble par la mise en place de stratégie d'actions communes. Cette complicité provoque chez les individus un sentiment d'appartenance à un groupe « le groupe projet » : « *on construit ensemble, on avance ensemble* » (Jacques). Cette complicité crée une relation plus intime qui offre un panel diversifié d'émotions. Ces émotions sont vives et génèrent une émulation collective autour du projet.

La co-construction et la participation dans la démarche projet peuvent parfois développer un autre sentiment qui vient en opposition à la complémentarité : la concurrence. Pour observer cette concurrence, il convient d'aller observer les relations entretenues et aller voir, dans les coulisses du projet, les enjeux. Ces enjeux sont axés principalement autour de la notion du pouvoir et des rapports que ces personnes ont avec le pouvoir. Les modifications survenues au cours des trente dernières années dans le paysage politique ont profondément bousculé les rôles et fonctions des élus. Il est devenu nécessaire pour ces élus de se professionnaliser dans les différents domaines de l'action publique. « *Ces modifications du métier politique amènent les maires d'une part à se concentrer prioritairement sur des activités de représentation et de coordination (...). Désormais, la fonction de maire demande de concilier des rôles et des contraintes plus hétérogènes qu'auparavant et d'intégrer de multiples acteurs aux intérêts contradictoires, ce qui tend à inscrire ces élus dans un processus de professionnalisation* »¹⁰³. Ces changements ont des effets directs sur l'administration territoriale et notamment sur les postes de coordinateurs. Les définitions et missions de chacun sont de moins en moins clarifiées. L' élu est amené à faire du « technique » à travers les projets collectifs et le professionnel prend lui aussi des décisions politiques en opérant des choix de projets ou d'engagement. « *Avec la décentralisation, l'espace des pratiques professionnelles tend de*

¹⁰³ LE SAOUT Rémy, « Les rapports de pouvoir entre les élus et l'élite administrative locale dans les municipalités urbaines. De l'a priori de la subordination à une relation collégiale », *Savoir/Agir*, 2013/3 (n° 25), p. 39-45. DOI : 10.3917/sava.025.0039. URL : <https://www.cairn.info/revue-savoir-agir-2013-3-page-39.htm>

plus en plus à se superposer à l'espace décisionnel »¹⁰⁴. La porosité des rôles de chacun entraîne une forme de concurrence où chacun tente de défendre sa place. La concurrence est parfois vive en fonction des personnalités et de l'engagement que chacun y met. L'égo des personnes jouent un rôle important tout comme la confiance en soi. Cette mise en concurrence dans les projets oblige les personnes à défendre une place : « mon élu revendique son rôle politique » (Anémone). Celles-ci « cherchent à intervenir dans ce qu'elles considèrent comme leur champ propre, même si une institution ne traite pas correctement un problème qui ressort de sa compétence, elle acceptera difficilement qu'il soit traité par un autre »¹⁰⁵. Cette concurrence crée de nouvelles relations : des relations de suspicion et de défiance. Les émotions sont orientées autour de la colère et de la tristesse.

Entre complémentarité et concurrence, l'équilibre est fragile et les professionnels deviennent de vrais équilibristes lors de la construction de projets. Lorsque les rôles de chacun sont définis, les professionnels se sentent : « rassurés » (Anémone) et le projet est riche. Les temps de réflexion et d'échanges communs sont agréables et constructifs. Dans le cas contraire, c'est très complexe, chacun : « tente de garder sa place » (Jacques). Pour ce faire, les professionnels adoptent des postures d'experts et de conseils : « je garde ma posture professionnelle » (Monique). Ces postures professionnelles sont parfois complexes. Elles font appel à l'empathie et à la capacité de compréhension : « des réalités de l'autre » (Jean). Il convient de faire attention à l'autre, de : « ne pas court-circuiter celui qui est légitime » (Lucille). « La relation privilégiée des élus locaux avec les fonctionnaires et les experts est devenue moins dépendante des grandes administrations de l'État mais, progressivement, ce sont ces élites administratives et techniques qui se sont imposées comme des interlocuteurs décisifs dans la réorganisation des systèmes locaux. Leur rôle stratégique est resté comparable à celui des hauts fonctionnaires, à la croisée du territoire, de l'administratif et du politique. Et du maire rural au député européen (cumul des mandats oblige), tous les élus exercent leur mandat à partir de cette relation privilégiée, tant en interne (au sein de chaque collectivité locale) que dans les relations interterritoriales (pour les coopérations avec les administrations et les autres niveaux de collectivités territoriales) »¹⁰⁶. En quête de

¹⁰⁴ RAVON Bertrand, ION Jacques, Les travailleurs sociaux. La Découverte, « Repères », 2012, 128 pages. ISBN : 9782707174475. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/les-travailleurs-sociaux--9782707174475.htm - page 66>

¹⁰⁵ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 - Page 41

¹⁰⁶ FAURE Alain, « Les passions de l'élu local, du notable au médiateur », Histoire@Politique, 2015/1 (n° 25), p. 197-211. DOI : 10.3917/hp.025.0197. URL : <https://www-cairn.info/revue-histoire-politique-2015-1-page-197.htm>

reconnaissance, élus et professionnels cherchent à trouver une place. Cette place doit permettre à chacun d'être reconnu et valorisé. Une place où tout le monde doit être selon la formule : « *gagnant-gagnant* » (Jean). Chaque partenaire se préoccupe de l'intérêt de l'autre, d'une manière équitablement favorable à son propre intérêt. Il ne s'agit pas de rechercher le meilleur compromis de partage des résultats du projet, mais de trouver une place où chacun est valorisé et y retire un gain personnel de satisfaction. La position de chaque acteur au sein d'un projet est prépondérante. Les entretiens montrent de façon saillante l'intérêt que portent ces techniciens à la notion de place et à la leur en particulier. Ce phénomène est accentué par « *la nécessité pour l'élu d'être dans l'action, de se positionner de façon volontariste et dynamique* »¹⁰⁷. Cette notion renvoie à la question de la légitimité du travail de coordination. La place de ces professionnels est en perpétuel questionnement : les places évoluent en fonction des projets et des partenaires. « *La question est toujours le rôle, la place et le pouvoir des groupes sociaux dans la conception et dans la mise en œuvre des programmes de développement* »¹⁰⁸. Les coordinateurs ne se situent jamais à la même place. Cet inconfort produit chez eux des sentiments : « *impliquant émotionnellement* » (Monique).

A chacun sa place

La place des professionnels peut s'entendre de différentes manières. La place des professionnels commence dans « leur tête » avec la représentation qu'ils ont de leur métier et de la manière dont ils ont envie de l'exercer : « *J'essaie de le faire avec modestie en restant à ma place* » (Jacques). La place symbolise aussi bien un espace qu'un statut social. Elle est revisitée à chaque projet et à chaque transformation de l'action publique. L'apparition de nouveaux dispositifs ou de nouvelles organisations réinterroge la place de chacun et se conclut souvent par une évolution de la place occupée. Comme il n'existe pas de référentiel métier, la place n'est pas fixe même si chacun tente : « *de garder sa place* » (Isabelle). La difficulté dans la place occupée réside dans le fait qu'elle nécessite un positionnement affirmé et assumé au niveau politique : « *Il faut sans cesse se justifier* » (Norbert). « *Le positionnement montre la manière dont ce professionnel particulier, dans la situation précise*

¹⁰⁷ FAURE Alain, « Les passions de l'élu local, du notable au médiateur », Histoire@Politique, 2015/1 (n° 25), p. 197-211. DOI : 10.3917/hp.025.0197. URL : <https://www.cairn.info/revue-histoire-politique-2015-1-page-197.htm>

¹⁰⁸ DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, L'ingénierie sociale, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146 - Page 32

dans laquelle il se trouve, gère les contradictions qui se posent à lui entre les missions des politiques sociales, l'organisation et la commande institutionnelle, la demande et les problèmes des personnes, sa propre éthique et sa déontologie professionnelle »¹⁰⁹. Pour certains, le positionnement s'ancre dans le territoire : « *je me positionne dans un bassin de vie* » (Georges), donc comme un acteur de terrain tandis que pour d'autres, le positionnement est plus politique : « *je fais de la politique* » (Clara). Cette place et ce positionnement deviennent une préoccupation centrale dans les discours. Ceux-ci confirment le caractère complexe et fluctuant des rapports de places et des positionnements des acteurs dans les projets. Tous les acteurs ont besoin de trouver une place : « *on a tous besoin d'être à une place à un moment donné et de se repositionner* » (Clarisse), et de s'y sentir bien. Trouver sa place est parfois chose aisée. Le professionnel doit veiller à être à la place qu'il trouve juste selon son propre jugement. Il doit défendre celle-ci en motivant ses choix. Ces justifications l'amènent constamment à une posture de combattant. Tel le soldat qui défend un territoire, le coordinateur mène son propre combat pour garder sa place dans la gouvernance territoriale des projets.

Un combat au quotidien

Il rencontre régulièrement des situations difficiles dans cette gouvernance. Il doit les gérer au mieux. Le contexte discursif des descriptions de ces situations utilise de façon récurrente le vocabulaire du combat : « *Franchement, c'est un réel combat* » (Isabelle) ou encore : « *changer son fusil d'épaule* » (Jacques). Le vocabulaire témoigne de l'énergie que doivent déployer les professionnels pour se faire reconnaître. « Tout comme les élus qui « mobilisent les images de la lutte, du défi, de l'affrontement »¹¹⁰, les professionnels entrent dans une résistance : « *ne pas lâcher le morceau* » (Jacques), « *tout mener de front* » (Isabelle) ou enfin « *Je tente de rentrer en résistance* » (Clara). Ils sont dans des batailles perpétuelles pour défendre leurs idéaux et leurs actions. Ces batailles peuvent être violentes d'un point de vue affectif. Les coordinateurs ont l'impression d'être sans cesse sur la ligne de défense : « *J'ai*

¹⁰⁹ De ROBERTIS Cristina, ORSONI Marcelle, Pascal Henri et al., « Positionnement professionnel et stratégies d'action », dans *L'intervention sociale d'intérêt collectif : de la personne au territoire*. Rennes, Presses de l'EHESP, « Politiques et interventions sociales », 2014, p. 89-106. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/l-intervention-sociale-d-interet-collectif-de-la-p--9782810901593-page-89.htm>

¹¹⁰ FAURE Alain, *Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130 ; ISBN 2706126132 - page 56

l'impression de beaucoup défendre » (Anémone). La défense des idéaux et de l'utopie à laquelle ils croient les conduit à agir. Ces actions sont faites de réussites qu'ils nomment : « *comme des petites victoires que l'on arrive à conquérir* » (Monique) ou d'échecs : « *Je bats en retrait* » (Anémone). « *Les changements sémantiques ne sont jamais neutres. En l'occurrence, quels que soient les usages tactiques faits de ces notions, leur généralisation témoigne d'une évolution incontestable des conditions d'exercice des métiers du social* ». ¹¹¹

Les projets sont de véritables champs de combat où les partenaires s'affrontent pour défendre leur place. La lutte est longue et est faite de rebondissements entre victoires et échecs. Chaque victoire est brandie comme un trophée. Les échecs provoquent des formes de résistance et des postures d'auto-défense. Les professionnels ressentent de nombreuses émotions. Ces émotions remplissent une fonction d'aide pour qu'ils puissent s'adapter aux événements et projets auxquels ils sont confrontés. Georges MARKUS met en avant cette aide sous le concept « *de l'intelligence émotionnelle* ».

Ils mobilisent de nombreuses émotions et sentiments pour parvenir aux finalités qu'ils se sont fixés « *pour amener les gens à partager les préoccupations des autres, à s'intéresser à un problème, une crise, un sujet qui n'appartient pas à l'univers personnel, il faut être en mesure d'établir un lien spécifique entre le problème en question et leur réaction émotionnelle* » ¹¹². Ils n'hésitent pas à utiliser leurs émotions pour mobiliser les élus et les partenaires à une cause. Ils vont exercer une forme de manipulation des émotions. Conscients de cette manipulation, ils se justifient en qualifiant celle-ci de : « *bonne manipulation* » (Clara). L'introduction de l'adjectif « bonne » induit qu'il existe à contrario une « mauvaise » manipulation. Celle-ci est jugée mauvaise dans le cas où elle serait néfaste au bon déroulé du projet ou si elle est en opposition avec les idéaux défendus. Le jugement reste à l'appréciation d'une seule personne, ce jugement est très subjectif. Il est basé sur la construction identitaire de l'individu ou sur une représentation sociale contextuelle de la manipulation.

Le professionnel va donc s'attacher à trouver l'émotion qui va lui permettre d'accéder à sa finalité attendue. Il va mettre en place des procédures et des moyens pour obtenir le consentement et l'adhésion des élus et des partenaires. Cette manipulation apparaît évidente. Elle est courante dans la pratique professionnelle et n'est, à aucun moment, débattue au sein

¹¹¹ Ion Jacques, « *Travailleurs sociaux, intervenants sociaux : quelle identité de métier ?* », Informations sociales, 2009/2 (n° 152), p. 136-142. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-136.htm>

¹¹² Marcus Georges E., *Le citoyen sentimental. Émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 p. – page 128

de cette catégorie : « *c'est une sorte de manipulation. De toutes les façons, chacun manipule tout le monde dans sa manière de dire les choses, il faut se l'avouer. C'est une adaptation en fonction des personnes. Je ne le vis pas mal dans le sens où c'est vrai ce n'est pas de la manipulation malsaine, c'est juste pour faire avancer les choses* » (Norbert). La manipulation des émotions est au service du projet et le professionnel l'utilise à bon escient. Les émotions ne sont plus vécues mais exploitées comme une technique. Le coordinateur est chargé de faire fonctionner des dispositifs, d'assurer toutes les fonctions inhérentes à ceux-ci dans leur mise en œuvre avec des partenaires et de réguler ces relations. Il doit s'efforcer de convaincre et d'infléchir les initiatives des acteurs tout en les intégrant de façon subtile dans sa stratégie d'action. Jouer avec les émotions participe à cette stratégie : « *on n'hésite pas à faire un peu de lobbying, on n'hésite pas à passer quelques coups de fils, à tirer les ficelles. Il y a clairement une fonction de manipulation* » (Jean). Grâce à la bonne humeur, à la bienveillance et à son expérience, le coordinateur parvient généralement à ses fins. Le jeu politique territorial est en conséquence biaisé par les émotions qu'il suscite. « *Le jeu politique ressemble donc de plus en plus à une vaste manipulation profitant à ceux qui savent mettre en avant les thèmes qui tourneront à leur avantage ou susciteront les réactions émotionnelles souhaitées* »¹¹³. Les émotions sont de véritables leviers pour la réalisation de projets.

Les émotions sont génératrices d'actions : travailler avec les émotions permet de mobiliser les acteurs du territoire et d'obtenir des conditions optimales pour la concrétisation de projets. Les émotions sont vectrices de transmission et de rassemblement. Elles suscitent passion et ralliement à la cause défendue. Les réactions émotionnelles doivent être anticipées par les professionnels. Ce phénomène implique une excellente connaissance de leurs propres émotions et de leurs réactions. La gestion de ces réactions demeure essentielle en fonction des situations rencontrées. Un comportement inadéquat ou une émotion trop vive peuvent aboutir à des situations de blocage. Les émotions deviennent alors des freins à l'action. Les professionnels oublient de souligner l'importance des émotions dans les projets. Ils parlent volontiers de manipulation mais n'envisagent pas leurs propres émotions. « *L'émotion est vue comme une intruse qui vient miner toute capacité à faire des choix salutaires* »¹¹⁴. Les émotions sont reléguées au second plan pour signifier qu'elles n'entravent pas les projets. En effet, « *On considère que les émotions déclenchent des actions sans réflexion, aussi bien au*

¹¹³ Marcus Georges E., *Le citoyen sentimental. Émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 p– page 13

¹¹⁴ Marcus Georges E., *Le citoyen sentimental. Émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 p– page 17

niveau individuel que collectif »¹¹⁵. Le professionnel a besoin de sentir sa maîtrise dans le projet et de donner l'illusion que la méthodologie de projet est fondée à partir d'une vision ayant pris en compte tous les aspects. Introduire ses propres émotions dans la méthodologie de projet serait un aveu d'une situation de subjectivité dont l'individu tente de s'affranchir dans la sphère professionnelle. Les émotions personnelles ne devraient se limiter qu'à la vie personnelle et ne pas troubler la vie au travail. Les projets sont profondément liés aux émotions que ce soit pour choisir le sens de ceux-ci ou pour mobiliser. Qu'elles soient personnelles ou collectives, les émotions occasionnent des réactions affectives qui orientent à la fois le projet et ses finalités.

L'action collective s'apparente à un combat où s'affronte des individus. Ces individus tentent de faire bouger les lignes et ainsi conquérir une place sur ce « ring ». Alternant les sentiments de concurrence et de complémentarité, les places ne sont pas immuables et sont constamment en mouvement. L'envie, l'enthousiasme des personnes et le sens que l'on attribue à ces actions sont autant d'arguments pour produire des émotions vives et personnelles. Ces émotions interfèrent dans les méthodologies de projet et introduisent de la subjectivité dans de l'objectivité. Cette alternance entre subjectivité et objectivité nécessite une gestion particulière des émotions de ces professionnels. La gestion de ces émotions nécessite une grande disponibilité et beaucoup d'énergie.

3) Des ingrédients émotionnels indispensables à l'action collective

De l'énergie

L'énergie est évoquée par plusieurs locuteurs à la fois comme une force mais aussi comme une source de souffrance, parfois même, comme une source d'épuisement et de fatigue. L'énergie a toujours été mentionnée et interprétée comme une émotion au cours des entretiens. Celle-ci est décrite comme une émotion où la personne participe pleinement au projet en initiant un processus de dépassement de soi : « *C'est vrai, il faut avoir de l'énergie et une certaine force pour pouvoir continuer à avancer* » (Norbert). L'énergie est déployée par le professionnel pour surmonter les difficultés et les situations qu'il rencontre. Celui-ci

¹¹⁵ Marcus Georges E., *Le citoyen sentimental. Émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 p. – page 40

doit aussi fournir beaucoup d'efforts pour trouver sa place et envisager les changements. Ces efforts procurent une émotion autour de l'énergie. Cette énergie est également nécessaire lors des changements et transformations de l'action publique et des nouvelles directives données autour de dispositifs particuliers : « *ça change tout le temps, c'est beaucoup d'énergie quand même* » (Jean). Ils obligent le professionnel à imaginer des solutions adaptées au territoire dans lequel il intervient. Ces solutions créent de nouvelles formes de travail et d'investissement. L'innovation et la créativité que développent ces coordinateurs sont, dans un premier temps, demandeuses d'énergie et dans un second temps, génératrices d'énergie : « *Les changements amènent une énergie nouvelle* » (Georges). En effet, la nouveauté est beaucoup plus énergétiquement que la continuité des actions. Il faut envisager tous les aspects et engager de nouvelles relations. Dans le cas contraire, la régularité et la récurrence des actions rend le travail plus aisé et donc économe en énergie : « *avec le temps, on perd de moins en moins d'énergie* » (Monique). L'énergie est certainement vécue comme une émotion dans le sens où elle est ressentie à travers le corps avec des manifestations physiques concrètes. L'énergie est aussi associée à la notion de temps.

Une histoire de temps

Le temps est un sujet qui anime les conversations et déchaîne des débats enflammés. Le temps est différent pour chacune des catégories de professionnels et d'élus. La temporalité de chacune de ces catégories est inhérente à son fonctionnement et à son organisation. Lorsque plusieurs temporalités se superposent, cela complexifie le projet et provoque des sentiments de frustration chez certains. Au-delà de ces temporalités, les professionnels confient qu'ils leur manquent du temps, qu'ils courent après ce temps : « *du temps, du temps, il nous faut du temps* » (Coline). La multiplicité des dispositifs et des projets alourdissent la charge de travail dans un temps de travail contraint. Si le temps de travail reste identique, les pratiques professionnelles évoluent. Les nouvelles pratiques orientées vers le travail collectif et l'émancipation des personnes modifient le rapport au temps. Le coordinateur doit faire face à un double défi : prendre le temps pour favoriser l'émancipation et la participation de chacun et l'efficacité avec une prescription de résultats : « *C'est simple pour personne. On n'a plus le temps, on est tous débordé* » (Isabelle). La notion de temps est abstraite : « *qui n'a pas d'existence indépendamment d'une considération de l'esprit qui la forge et qui doit s'appuyer*

lui-même sur les régularités de la Nature pour lui conférer des propriétés métriques »¹¹⁶. Cette considération de l'esprit est issue de la société contemporaine et d'une représentation collective du temps. Il s'opère une normalisation des discours autour de ce manque de temps. Il cause une plainte dans un but d'attirer l'attention sur la pression et les délais restreints : « *Les temps sont courts, c'est compliqué à gérer* » (Lucille). Cette plainte sur le manque de temps est aussi une interpellation des professionnels auprès des élus. Les charges de travail sont de plus en plus lourdes, les procédures se complexifient et les processus des dispositifs s'alourdissent pour assurer un contrôle plus pointu sur l'utilisation des moyens alloués : « *on a plus le temps de tout faire* » (Coline). Le temps est souvent sous-estimé. Le temps de la réflexion est peu pris en compte. Les professionnels ont l'impression que le rythme s'accélère : « *tout va trop vite* » (Anémone). Le rythme de travail est de plus en plus soutenu et les temps de soupir n'existent plus : « *on n'a plus le temps pour la réflexion, il faut prendre le temps* » (Norbert). Ce manque de temps est minimisé par le sens que le professionnel trouve à son activité et par les marges de manœuvre qu'il possède.

Un professionnel débordant d'énergie et les yeux rivés sur la montre...tels sont les ingrédients qui constituent l'essence de l'action collective. Néanmoins la pression temporelle rend inconfortable les conditions de travail. Un sentiment de fatigue s'installe peu à peu. La sensation de fatigue même si elle est acceptable, pèse sur le travail de ces professionnels.

4) Les coordinateurs : des êtres sensibles

La fatigue

La fatigue peut être envisagée comme un symptôme ou comme un signe d'alerte. Il existe une fatigue normale liée à l'activité cérébrale et physique et une fatigue plus inquiétante. Celle-ci se traduit par la lassitude : « *Parfois, j'en ai ras le bol, j'ai envie de passer à autre chose* » (Anémone). La lassitude va parfois jusqu'à l'épuisement : « *Cela peut être usant nerveusement, c'est presque épuisant* » (Monique). « *L'épuisement professionnel peut être*

¹¹⁶ BARREAU Hervé, « Aperçu sur l'histoire de la notion de temps », dans Le temps. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2009, p. 3-20. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/le-temps--9782130575078-page-3.htm>

considéré comme la phase ultime du stress en un épuisement de l'organisme tant physique que psychologique (Maslach & Leiter, 2011 ; Truchot, 2010). L'épuisement professionnel s'articule autour de trois dimensions, l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le non accomplissement personnel au travail (Maslach & Leiter, 1997) »¹¹⁷. Cet épuisement est exprimé autour de la notion d'usure et d'engagement. Les professionnels s'engagent professionnellement et émotionnellement dans leur travail. Ils ne se ménagent pas et investissent tous les domaines, que ce soit dans les projets ou dans le relationnel : « *ce sont des métiers usants* » (Jean) ou « *je ne ferai certainement pas ça toute ma vie parce qu'au bout d'un moment, on s'épuise* » (Norbert). L'épuisement émotionnel est particulièrement marqué : « *une personne, trop engagée dans ses activités professionnelles n'a plus d'énergie émotionnelle, sa vitalité physique est réduite et elle épuise peu à peu son capital énergie. Afin de pouvoir mener ses tâches à bien, l'individu va piocher dans ses ressources personnelles, n'étant pas illimitées, finissent par s'épuiser. Ainsi, la personne va se sentir vidée, au bout du rouleau, si bien qu'elle pensera ne pas avoir de moyens à disposition pour « recharger ses batteries ».* La dépersonnalisation est un état caractérisé par une attitude négative et détachée de la part de l'individu envers les personnes avec qui il interagit dans son contexte professionnel et qu'il finit par traiter comme des objets. Afin de protéger son capital énergie, qui devient au fur et à mesure de plus en plus précieux, l'individu va mettre en place spontanément des mécanismes de défense personnelle. Ainsi, des barrières émotionnelles entre lui, les personnes qui l'entourent et les situations susceptibles d'exiger trop d'énergie, seront mises en place. Ce détachement excessif est alors souvent accompagné d'une perte d'idéalisme »¹¹⁸. La fatigue influe la pratique de ces professionnels. Leur énergie étant limitée, ils la concentrent dans des priorités. Ils sont seuls juges de ces priorités. Leur investissement dans les projets est moindre et la défense des valeurs moins vigoureuse. Ils suivent un mouvement plus qu'ils n'en sont à l'origine. Le retranchement dans les habitudes et dans le confort de la routine les autorise à se ménager. Des répercussions s'opèrent sur la mise en œuvre de l'action publique notamment dans le dynamisme de l'action publique, et dans la dynamique des projets. La gouvernance de ces projets prend des formes plus classiques et

¹¹⁷ MACHADO Tony, DESRUMAUX Pascale, « Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2015/4 (Numéro 108), p. 629-651. DOI : 10.3917/cips.108.0629. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2015-4-page-629.htm>

¹¹⁸ MACHADO Tony, DESRUMAUX Pascale, « Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2015/4 (Numéro 108), p. 629-651. DOI : 10.3917/cips.108.0629. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2015-4-page-629.htm>

l'innovation est peu présente. La sensation de fatigue influe sur les projets dans la mesure où elle entraîne une perte d'énergie et des baisses de motivation et d'engagement.

Alors que la sensation de fatigue est passagère et ponctuelle, certaines émotions antagonistes comme la colère et l'inquiétude sont ressenties régulièrement lors de la mise en place de projets.

Colère et inquiétude

La colère est souvent le résultat de conflits au sein de la gouvernance des projets. La colère naît de plusieurs facteurs : de points de vue divergents, de valeurs non partagées : « *Je suis en colère quand j'entends des choses qui m'insupportent parce que c'est trop éloigné de mes valeurs. C'est une colère intérieure* » (Clara). La colère lorsqu'elle s'exprime provoque des tensions qui freinent le bon déroulement des projets : « *la colère ça sape, quand elle est exprimée ça coupe avec l'autre, ça crée de la discorde, ça crée des chocs, des cassures quoi. J'ai eu des grosses colères sur des temps des réunions, grosses colères* » (Clarisse). Ceux-ci sont alors revisités et réinterrogés dans leurs finalités et leurs concrétisations. Il faut trouver des compromis et des consensus pour arriver à un aboutissement partagé. Le projet voit sa durée augmentée et le projet initial modifié. La colère peut aussi « *avoir des implications positives, telles que l'accroissement de la confiance dans le groupe et, ainsi, sa cohésion, la stimulation d'une énergie* ». ¹¹⁹ La colère est bénéfique lorsqu'elle est productrice d'une énergie nouvelle qui est mise au service du projet. La colère suscite une prise de conscience collective à un projet. Le professionnel en colère aura un pouvoir sur les autres partenaires pour mobiliser et permettre l'adhésion à une cause. La colère est aussi un marqueur de place. Elle traduit une intrusion dans un espace personnel. Elle réintroduit des limites d'acceptation à ne pas franchir. La colère manifeste l'attachement du coordinateur au projet. Le sentiment de colère peut représenter un réel parasite dans le projet. La colère est saine et réaffirme l'identité et l'importance que le professionnel s'accorde à lui-même. La colère est enfin l'expression d'incompréhensions ou de jugements face à des comportements ou des situations inacceptables : « *on a parfois de la colère face à un élu qui dit des conneries, de la colère face*

¹¹⁹ VAN DAM Denise, NIZET Jean, STREITH Michel, « Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle : le cas de l'agriculture biologique », *Natures Sciences Sociétés*, 2012/3 (Vol. 20), p. 318-329. DOI : 10.1051/nss/2012026. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2012-3-page-318.htm>

à un salarié qui fait n'importe quoi » (Julien). La colère vient comme une réaction épidermique à des propos non appropriés ou non justifiés. Ces propos ou comportements renvoient à l'image de la professionnalité et aux responsabilités inhérentes. Cette colère peut être d'autant plus forte lorsque ces situations ont des conséquences sur l'image de soi ou sur la valorisation du coordinateur.

A l'inverse le sentiment d'inquiétude peut aussi masquer la colère par suite des apprentissages familiaux et l'interdiction de l'expression de la colère. Les professionnels parlent : « *d'un fond d'inquiétude* » (Anémone) comme de quelque chose de lancinant. Certaines personnes sont plus inquiètes que d'autres : « *j'ai un fond d'inquiétude* » (Anémone). Elle est liée aux événements plutôt du quotidien : « *j'ai peur du truc qui va me tomber dessus* » (Anémone). L'inquiétude est une conséquence de la crainte du professionnel à ne pas réussir à affronter une situation d'urgence ou encore des imprévus. La crainte peut avoir des effets paralysants sur les projets. Par crainte, le professionnel ne va pas oser et va se situer dans une posture de retranchement ou de renoncement. La crainte est inhibitrice et représente un frein dans l'action publique. Le professionnel ne va plus faire preuve d'initiatives et d'innovation. La crainte va cantonner le professionnel dans une posture souvent administrative et limitative aux minimums imposés. La mise en œuvre de l'action publique s'en voit contrainte et reléguée à une atonie entretenue.

La crainte est aussi liée à la peur du changement véhiculée : « *Ma crainte est de me dire que ça va être une méga structure* » (Norbert). Les lois Notre¹²⁰ et MAPTAM¹²¹ modifient les échelles territoriales et les compétences attribuées aux différentes organisations. Ces deux lois changent le paysage de l'action publique et bousculent l'intervention des professionnels ainsi que leur place au sein des gouvernances et des organisations. Tous ces bouleversements créent un climat d'incertitude et de peur. Du flou, l'absence de réponses à leurs préoccupations favorisent ainsi l'angoisse et la peur chez ces individus : « *Il peut y avoir de l'angoisse, de la pression je ne sais pas comment l'exprimer* » (Jean). La crainte influe sur les comportements de ces coordinateurs et l'incite à adopter des positionnements de résistance. La résistance insinue une notion de non satisfaction ou de frustration par rapport au travail et aux actions réalisées. En effet, la résistance est une forme de protestation par rapport à une situation non satisfaite aux yeux de la personne.

¹²⁰ Loi promulguée le 07 août 2015 confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

¹²¹ Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

Frustration et tristesse

« *La frustration relative serait une donnée naturelle, et sombre, de l'âme humaine. On évoque alors la jalousie, le ressentiment, l'envie, comme des traits anthropologiques stables, comme une nature humaine. Les hommes se comparent, se jaloussent* »¹²². La frustration relève de la comparaison sociale, dans le cas présent, de la comparaison professionnelle. La frustration relève de plusieurs paramètres : d'une part de l'estime de soi plus ou moins élevée selon les individus et, d'autre part du degré d'exigence que le professionnel s'est fixé. La frustration est une question de mesure et d'investissement du professionnel dans le projet. Lorsque la réalisation ou les résultats ne correspondent pas à l'idéal recherché, le sentiment de frustration est ressenti comme une « non satisfaction » : « *de la frustration dans le sens où je sens qu'on pourrait faire mieux, j'ai l'impression qu'on fait beaucoup et moins bien* » (Lucille). L'impression du travail non abouti domine et crée chez le professionnel de nouvelles émotions et plus particulièrement l'investissement. Afin de pallier cette frustration, le coordinateur va tenter de renforcer son investissement en mobilisant plus d'énergie et en s'impliquant d'une façon plus soutenue. La frustration agit comme un levier d'investissement au sein des projets.

La frustration peut aussi agir comme démobilisatrice et enclencher un processus de désengagement dans le travail : « *ça provoque de la frustration, le sentiment d'être freinée par les contraintes* » (Monique). Le travail n'assouvissant pas les besoins de valorisation et de reconnaissance escomptés, le professionnel va chercher une autre voie d'engagement. « *La frustration relative se déploie quand la croissance faible ou négative creuse l'écart entre les aspirations et les possibilités de les satisfaire* »¹²³. L'action publique est impactée par cette frustration dans le sens où l'implication du professionnel est à nouveau réinterrogée. L'engagement est ainsi moindre. Le plaisir au travail s'en trouve détérioré.

La frustration entraîne dans son sillage des émotions de tristesse et des sentiments de déception. La tristesse est une douleur émotionnelle. La tristesse est reconnue comme une

¹²² DUBET François, « Frustration relative et individualisation des inégalités », Revue de l'OFCE, 2017/1 (N° 150), p. 11-26. DOI : 10.3917/reof.150.0011. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-de-l-ofce-2017-1-page-11.htm>

¹²³ DUBET François, « Frustration relative et individualisation des inégalités », Revue de l'OFCE, 2017/1 (N° 150), p. 11-26. DOI : 10.3917/reof.150.0011. URL : <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/revue-de-l-ofce-2017-1-page-11.htm>

émotion négative. Elle est attribuée à des phénomènes ou des situations déplaisantes : « *je suis triste* » (Clara). Le professionnel a tendance à se décourager et à vivre son travail comme un poids. Les projets deviennent plus difficiles à porter et à assumer. L'estime de soi du professionnel est entachée et la confiance en soi diminue. Le projet perd de son ambition et de sa contenance. Cependant, « *La tristesse a plusieurs effets positifs. Elle communique que la perte s'impose comme un problème à résoudre et contribue à motiver la prise de décision, la recherche de solutions et la gestion du problème (Izard, 2000). Elle favorise la diminution de l'attention tournée vers l'extérieur au profit de l'attention tournée sur soi. Certains auteurs en parlent comme d'une émotion où le soi est le sujet s'appropriant l'expérience émotionnelle (Barbalet, 2005 ; Izard, 2000)* »¹²⁴. Dans ce sens, la tristesse oblige les personnes à se questionner sur le projet et son sens pour le réadapter. Ce questionnement est une opportunité pour les professionnels de trouver de nouvelles motivations et d'innovations pour le projet.

La déception, quant à elle, prend racine dans le fait que le projet, dans sa réalisation, ne correspond pas à l'idéal que le professionnel s'est imaginé. C'est le cas lorsque ce dernier ne trouve pas sa place ou sa légitimité au sein d'un projet : « *nous sommes les dindons de la farce, seulement un pion sur l'échiquier* » (Monique). Le principe de réalité s'impose aux représentations de l'idéal de l'individu. Il doit revoir les valeurs et les idéaux pour ajuster les composantes de son identité et les représentations de son projet au réel. Il reconnaît ainsi son impuissance à atteindre un but recherché. La désillusion peut être grande face à cette déception. Elle provoque des comportements d'énervement : « *ça va m'énervé, j'ai envie de dire M...* » (Isabelle). Les comportements d'énervement ne sont que des manifestations de la colère et de la désillusion de ces professionnels. Ils traduisent un effet de l'émotion ressentie.

Pour poursuivre cet inventaire des émotions ressenties dans les actions, il convient d'aborder en dernier point les émotions de satisfaction et de joie. Ces émotions ont été déjà évoquées précédemment lorsqu'il a été question des émotions vécues dans le travail relationnel de ces professionnels. Ces émotions sont prééminentes dans les échanges avec les coordinateurs. Que ce soit dans le relationnel ou dans les actions, ces émotions sont vives et intenses. Les professionnels les mettent en exergue et apprécient ces émotions. Ces émotions semblent plus faciles à expliciter. Ces émotions sont vécues comme des éléments positifs. Pour prouver leur niveau de satisfaction, chaque personne a pris le temps de décrire les actions qu'elle mène

¹²⁴ BRIAND MALENFANT Rachel, LECOURE Serge, DESCHENAUX Emilie, « La capacité d'être triste : implications pour la psychothérapie psychanalytique », *Psychothérapies*, 2010/4 (Vol. 30), p. 191-201. DOI : 10.3917/psys.104.0191. URL : <https://www.cairn.info/revue-psychotherapies-2010-4-page-191.htm>

dans ces moindres détails en insistant sur les réussites et les éléments clés des projets. Chaque réussite a été explicitée avec des éléments de langage très éloquents. Les professionnels ont fait part de leur satisfaction dans une posture professionnelle correspondant à leur représentation. Le rôle joué par celui-ci dans le projet est, dans la majeure partie, une place de première ligne. Le coordinateur s'expose à travers une concrétisation de ces valeurs. Cette exposition de soi procure pour tous un sentiment de satisfaction et d'enthousiasme.

Satisfaction, joie et bonheur

Cet enthousiasme est souvent cité comme un moteur dans la stratégie de l'action et aussi comme une émotion d'accomplissement. « *Les émotions d'accomplissement comprennent la fierté, l'exaltation, la joie et la satisfaction. Elles se manifestent lorsque la personne a accompli quelque chose personnellement ou professionnellement et qu'elle éprouve le désir de célébrer cela avec d'autres. Les comportements et/ou les tendances à l'action associées à ce type d'émotions sont l'exubérance, l'expansivité ou l'excitation. La satisfaction induit un sentiment de sérénité, de relaxation ou d'ouverture* »¹²⁵. Ces émotions valorisent le bien être du professionnel au travail et renforce sa confiance et son estime de soi. Cette satisfaction renvoie l'action à sa finalité : « *Je suis satisfaite, c'est une satisfaction de se dire qu'on est là pour ça* » (Coline) et ouvre le professionnel vers de nouveaux possibles en terme d'évolution : « *de la satisfaction d'avoir avancé* » (Monique). « *Les émotions en se chargeant avec succès des tâches qu'elles entreprennent permettent à notre esprit de s'adonner à ce qu'il sait le mieux le faire : délibérer, réfléchir, mettre en mots et passer en revue les orientations, les justifications associés aux différents choix qui s'offrent à nous* »¹²⁶. La satisfaction des professionnels réside principalement dans la réussite de ces projets. La réussite de ces projets est mesurée par les professionnels. Ils évaluent cette réussite à partir de critères de sympathie : « *Un projet qui ressemble à quelque chose de sympa* » (Jacques). La sympathie subjective prend en considération un intérêt personnel qui rend agréable la sensation perçue. Cette sensation agréable invite la personne à réitérer l'expérience pour ressentir à nouveau

¹²⁵ VAN DAM Denise, NIZET Jean, STREITH Michel, « Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle : le cas de l'agriculture biologique », *Natures Sciences Sociétés*, 2012/3 (Vol. 20), p. 318-329. DOI : 10.1051/nss/2012026. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2012-3-page-318.htm>

¹²⁶ MARCUS George, *Le citoyen sentimental : émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 pages, EAN : 9782724610352 – page 114

cette sensation. Au-delà de sa perception, la satisfaction est valorisante et occasionne de la joie : « *On ressent de la joie* » (Monique) ou « *ce qui m'anime, c'est la joie. Il y a de la joie quand il y a une action réussie* » (Jean). La joie est une forme de plénitude, un aboutissement dans le travail. Comme le souligne Claude : « *C'est une sorte récompense, la joie c'est le truc basic mais c'est plutôt encourageant* ». La récompense est alors une validation du processus engagé par les coordinateurs.

L'exposé de ces émotions montre comment les actions, loin d'être limitées à des processus cognitifs, sont entremêlées avec des processus émotionnels plus ou moins conscients. Les émotions jouent un rôle important dans les procédés de méthodologie du projet. Leurs zones d'influence varient en fonction de l'appropriation de celles-ci par le professionnel. Les émotions sont parfois des outils que les coordinateurs mettent au service de la mobilisation de partenaires. Cette utilisation prend une forme de manipulation assumée et qualifiée de « bonne » suivant la subjectivité des personnes. Ce jugement est fondé sur les valeurs normées de la société. En ce qui concerne les émotions des professionnels, leur expression est moins valorisée et leur influence peut reconnue. Néanmoins, à travers les témoignages recueillis, les émotions agissent bien dans l'action et sur la posture que le professionnel adopte. Ces émotions ont des effets plus ou moins marqués mais il est difficile de les repérer de façon directe et concrète. Le format des actions mises en place est impacté par les émotions du professionnel. Son investissement, son engagement dans les projets est fonction des émotions. Le professionnel recherche par ces actions sa légitimité et une reconnaissance de son travail et de sa propre identité. Une action réussie vise à répondre à ces attentes et à procurer un sentiment de bien-être. Les actions pourraient être ainsi des manifestations indirectes des émotions des professionnels. Tout comme les émotions liées à ces actions influent le travail et les missions des coordinateurs.

Que d'émotions dans ces actions ! Tel pourrait être le titre de ce chapitre. Les actions collectives sont de véritables viviers d'émotions : mobilisatrices, effets directs ou indirects, motivations, les fonctions des émotions sont nombreuses. Elles rendent vivantes les actions et contribuent à mettre en musique la partition de l'action publique.

CONCLUSION

« *Mettre la partition en musique* » nous a permis de mettre en exergue un certain nombre de notes sur les fonctions de coordination. Les dispositifs et injonctions sont nombreux et nécessitent une réelle habileté dans la maîtrise de compétences et aussi dans la gestion des émotions. Les témoignages démontrent comment ces métiers hors normes et hors codifications se structurent autour des personnalités. Une vision d'ensemble laisse apparaître une construction basée sur deux piliers : Un travail de relationnel et un travail de terrain autour de projets ancrés sur un territoire. Pour mener à bien ces fonctions, les professionnels mobilisent des compétences d'expertise et de méthodologie de projets. Ils s'appuient sur de la technicité. Néanmoins, le « travail émotionnel » est essentiel. Peu pris en compte dans les pratiques, ce dernier est pourtant omniprésent. Souvent minimisées et reléguées au second rang, les émotions jouent un rôle dans la façon dont sont appréhendés ces métiers.

La recherche nous a amenés à nous interroger et à questionner les émotions, la place accordée à celles-ci et la façon dont elles influencent la mise en œuvre de l'action publique.

Dans la première partie, nous avons tenté de faire une présentation non exhaustive de ces professionnels qui occupent des fonctions de coordination. Qui sont-ils ? Qu'est ce qui les anime ? Cette partie a souligné plusieurs points sur leur parcours et leur façon de concevoir leurs missions. Un premier point est axé autour de l'engagement et les valeurs de ces professionnels. Les professionnels revendiquent « *être porteurs de valeurs* » qui leur sont chères. Elles constituent les fondements de leur engagement. Ces valeurs prennent racine dans un parcours individuel. Elles se sont construites souvent lors de l'adolescence, une période déterminante dans la construction identitaire. Un autre point insiste sur l'amour et la passion que ces individus ont pour leur travail. Fait de complexité, les professionnels aiment leur quotidien qu'ils qualifient de « *complexe, riche et varié* ». Le sens du travail renforce cet amour. Celui-ci oriente les pratiques professionnelles notamment avec un investissement parfois sans limite. Il semble être un des facteurs de motivation principal. Un troisième point souligne enfin le problème de place et de légitimation de ces métiers. Entre terrain et réflexion, ces métiers sont « *flous* » et le manque de lisibilité renforce un sentiment de frustration et de quête d'une « *place* » reconnue et valorisée.

Dans la seconde partie, nous nous sommes attachés à décrire les émotions mobilisées dans le travail relationnel. Ces émotions sont nombreuses et variées. Elles prennent différentes fonctions : elles sont à la fois moteurs, outils de mobilisation et effets. Le goût des autres et l'altruisme sont de véritables leviers pour entrer en contact et développer des réseaux. Cet altruisme induit une implication personnelle forte. Les postures professionnelles qui en découlent sont influencées par les émotions vécues. La satisfaction et la notion de plaisir sont des émotions qui procurent un sentiment de bien-être que le professionnel met au service de cette relation. Un accent est mis particulièrement sur le binôme élu/ technicien. Cette relation s'articule autour de deux sentiments : tantôt une forme de concurrence, tantôt une forme de complémentarité. Ceci renvoie une nouvelle fois à la notion de place dans la mise en œuvre de l'action publique. Enfin, les professionnels confient que le travail est souvent synonyme de combat. Un combat qui nécessite des qualités quant à la gestion de leurs propres émotions. Pour parer à ces combats, les professionnels utilisent les techniques de distanciation. La mise à distance de leurs émotions leur assure une protection et une meilleure adaptation aux situations rencontrées.

Enfin, dans la troisième partie, nous avons observé les émotions dans les actions collectives. Toujours axées sur le sens, ces actions se fondent à partir de l'envie et de l'enthousiasme de ces professionnels. Le degré d'enthousiasme et d'envie est fonction du sens du projet et des valeurs auxquelles il se réfère. Ce degré va par la suite influencer l'investissement du professionnel dans la mise en œuvre de ce projet. L'implication est accentuée lorsque le professionnel ressent un sentiment de liberté dans son pouvoir discrétionnaire.

Les émotions sont aussi mobilisées dans la construction des projets. Les émotions contribuent à mobiliser les acteurs du territoire concernés et participent à la construction d'une représentation collective de la réalisation du projet. Les émotions procurées lors de la réalisation sont variables. De la colère est parfois ressentie lorsque le projet ne correspond pas à l'idéal recherché. La colère survient également lorsque certaines valeurs sont bafouées ou lorsque le sens n'est pas partagé. La frustration, quant à elle, relève plus du manque de reconnaissance et de valorisation du travail effectué. Cependant, nous pouvons noter que dans la grande majorité des cas dominant de la joie voire du bonheur. Cette joie est grisante et alimente la roue de la motivation du professionnel. Le professionnel va inconsciemment être à la recherche du bien-être et donc va se donner les moyens d'atteindre cette plénitude en s'impliquant personnellement dans ces projets. Il va ainsi influencer l'action publique de par les choix qu'il va opérer.

L'action publique est en conséquence influencée fortement par les émotions des professionnels qu'ils la mettent en œuvre. Cette influence est exercée de façon indirecte via les postures et les comportements professionnels. Cette influence est non conscientisée par les individus et est plutôt sous-évaluée. Ce phénomène s'explique par la représentation inculquée par la société autour des métiers du social et de l'injonction de la mise à distance des émotions dans ces professions.

Ce travail est perfectible et de nombreux points d'ombre limitent cette analyse. En effet, le nombre d'entretiens (13) effectués est peu représentatif. De plus, il se cantonne à un seul département. Ces professionnels appartiennent tous au même réseau ce qui peut induire une certaine forme de réponses similaires autour de la construction d'une culture commune. Le temps limité ne permet pas d'aller en profondeur dans la construction identitaire des personnes et dans la façon dont se construisent leurs représentations sociales. Ensuite, il aurait été judicieux d'approfondir la compréhension des dispositifs éducatifs et de leur territorialisation. De même, une analyse plus précise des métiers de la coordination, de leur construction et de leur évolution aurait été bienvenue. La problématique des émotions ayant été abordée de façon généraliste, il aurait fallu prendre un angle plus fermé comme par exemple les émotions de la mobilisation ou encore les émotions moteur de l'action et enfin les émotions procurées par l'action et le relationnel pour affiner les degrés d'influence. Le constat apparaît donc très global ouvrant des portes vers de nouvelles recherches sans aller dans les détails.

Néanmoins, ce travail a permis de soulever l'entrelacement entre le processus émotionnel et le processus cognitif dans les fonctions de coordination. Très généraliste dans la présentation réalisée, cette étude ouvre de nombreuses pistes réflexives. En effet, les valeurs évoquées ne sont pas explicitées, il serait intéressant de s'y attarder et d'observer sur quelles bases elles se construisent et à quels idéaux sociétaux elles font référence. D'autre part, il est important de souligner le jugement porté autour des émotions. Les professionnels ont souvent qualifiées les émotions autour d'un jugement binaire : positif ou négatif. Le jugement de ces émotions ne fait pas l'objet de la recherche même si elle interroge sur la place et la perception faite aux émotions dans notre société contemporaine. Il est important de souligner que lors de l'analyse sur les émotions évoquées, les deux côtés de ces émotions ont toujours été abordés. Néanmoins, chaque émotion pourrait être approfondie et l'influence de celle-ci explicitée de façon plus pointue notamment sur les effets et les incidences dans l'action publique. D'autre

part, l'étude laisse transparaître une forme de censure cognitive qui consiste en une gestion des affects pour conserver l'efficacité de l'activité. Les professionnels ont mis l'accent sur les émotions qui leur semblaient les plus pertinentes et qui servaient leur action. Il serait judicieux de réinterroger les émotions les moins valorisées pour en connaître les influences.

D'autres pistes sont encore à explorer comme la notion de place et de légitimation de ces professionnels. Alors que l'absence de normalisation et de structuration de ces métiers les autorisent à innover et à faire preuve de créativité dans leurs missions, ces professionnels sont en quête d'une place et de reconnaissance. La place est revenue de façon récurrente dans les discours tenus. Evoquée dans l'analyse, cette notion est certainement à développer. Aucunement imaginée dans la problématique de départ, elle est apparue comme un élément central dans les propos tenus. La légitimation interroge, quant à elle, sur la formation et l'accompagnement de ces professionnels. Il n'existe, à ce jour, pas de formation propre à ces métiers. Les formations dont sont issus les individus, sont plutôt universitaires et axées autour de la méthodologie de projet et de l'expertise de terrain. Il serait judicieux de réinterroger celles-ci en prenant en compte la dimension émotionnelle de ces métiers.

Enfin, des nombreuses études réalisées autour des émotions des élus, il serait intéressant d'imaginer un regard croisé autour des émotions du binôme élus/ techniciens. Après un rapide coup d'œil sur ces émotions vécues par ces deux catégories, de nombreuses occurrences semblent se dessiner. L'action publique portée par ce tandem en serait ainsi enrichie.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BIER Bernard, *Politiques de jeunesse et politiques éducatives. Citoyenneté/éducation/altérité*, INJEP, coll. « Débats Jeunesses », 2010, 270 p., EAN : 9782296113565

BLONDIAUX Loïc, TRAINI Christophe, *La démocratie des émotions. Dispositifs participatifs et gouvernabilité des affects*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Nouveaux Débats », 2018, 256 pages. ISBN: 9782724622355.

BRAUD Philippe, *L'Émotion en politique : problèmes d'analyse*, Paris, Presses de Sciences Po, Collection références inédites, 1996, 256 pages, ISBN 2-7246-0695-7

BRAUD Philippe, *Petit traité des émotions, sentiments et passions politiques*, Paris, Armand Colin, 2007, 366 pages, ISBN: 9782200346546

DE GAULÉJAC Vincent, BONETTI, Michel, FRAISSE, Jean, *L'ingénierie sociale*, Paris : Syros, Alternatives sociales, 1995, 177 pages, ISBN 284146

FAURE Alain, *Des élus sur le divan. Les passions cachées du pouvoir local*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2016, 208 pages, EAN 978-2706126130; ISBN 2706126132

FEILDEL Benoît, JELOUX Jérôme, « Chapitre 8. L'expression et la gestion des émotions dans les projets urbains. Les dispositifs participatifs à l'épreuve des affects », dans *La démocratie des émotions. Dispositifs participatifs et gouvernabilité des affects*. Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Nouveaux Débats », 2018, p. 217-242.

FERNANDEZ Fabrice, LEZE Samuel, MARCHE Hélène (dir.), *Les émotions, une approche de la vie sociale, éditions des archives contemporaines*, 2014, 154 pages, ISBN : 978-2-8130-0127-6

ION Jacques et RAVON Bertrand, *Les travailleurs sociaux*, Editeur La découverte, Collection Repères, 2012, 128 pages ISBN : 9782707174475 ISBN version en ligne : 9782707175267

JEANNOT (Gilles), *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octares Éditions, 2005, 166 pages

LE ROUX Nathalie, LORIOU Marc, *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique*. ERES, « Clinique du travail », 2015, 352 pages. ISBN : 9782749248677.

MARCUS George, *Le citoyen sentimental : émotions et politique en démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, 300 pages, EAN : 9782724610352

PENVEN Alain, *L'ingénierie sociale. Expertise collective et transformation sociale*. ERES, « Trames », 2013, 198 pages. ISBN : 9782749237176. DOI : 10.3917/eres.penve.2013.01.

TRAINI Christophe (dir.), *Émotions et expertises. Les modes de coordination des actions collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2015, 204 p., préface de Philippe BRAUD, ISBN : 978-2-7535-3603-6

REVUES SCIENTIFIQUES

BARNIER Louis-Marie, CLERC François, « *Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical* », Nouvelle revue de psychosociologie, 2014/2 (n° 18), p. 163-170. DOI : 10.3917/nrp.018.0163.

BARREAU Hervé, « *Aperçu sur l'histoire de la notion de temps* », dans *Le temps*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2009, p. 3-20.

BLUM Françoise, « *Regards sur les mutations du travail social au XXe siècle* », *Le Mouvement Social*, 2002/2 (no 199), p. 83-94. DOI : 10.3917/lms.199.0083.

BORGETTO Michel, « *“Crise des valeurs” et fonctionnement social. Le poids et les limites de la dialectique* », *Informations sociales*, 2006/8 (n° 136), p. 6-15.

BOUDON Raymond, MINGASSON Lise, « *Entre valeurs de l'espace privé et valeurs communes. Une articulation complexe* », *Informations sociales*, 2006/8 (n° 136), p. 26-34.

BOUQUET Brigitte, « *La complexité de la légitimité* », *Vie sociale*, 2014/4 (n° 8), p. 13-23. DOI : 10.3917/vsoc.144.0011

BRIAND MALENFANT Rachel, LECOURETS Serge, DESCHENAUX Emilie, « *La capacité d'être triste : implications pour la psychothérapie psychanalytique* », *Psychothérapies*, 2010/4 (Vol. 30), p. 191-201. DOI : 10.3917/psys.104.0191.

CAHOUR Béatrice, « *Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique* », *Le travail humain*, 2006/4 (Vol. 69), p. 379-400. DOI : 10.3917/th.694.0379.

CASTRA Michel, « *La mort à distance* », dans *Bien mourir. Sociologie des soins palliatifs*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « *Le Lien social* », 2003, p. 269-340.

COUSIN Olivier, « *Entre contrainte et plaisir, le travail des cadres* », *Sciences humaines*, 2009/12 (N°210), p. 8-8.

DAVEL Eduardo, ROBICHAUD Alain, « *Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises* », *Connexions*, 2002/1 (no77), p. 119-144. DOI : 10.3917/cnx.077.0119.

DAVID Jérôme, « *Politique de la ville : chronologie* », *Revue française des affaires sociales*, p. 15-22.

DEJOURS Christophe, « *Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance* », dans *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*. Paris, La Découverte, « *TAP/Bibliothèque du MAUSS* », 2007, p. 58-70.

DESCHAMPS J-F, Finkelstein Rémi, « *Existe-t-il un véritable altruisme basé sur les valeurs personnelles ?* », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2012/1 (Numéro 93), p. 37-62. DOI : 10.3917/cips.093.0037.

De ROBERTIS Cristina, ORSONI Marcelle, Pascal Henri et al., « *Positionnement professionnel et stratégies d'action* », dans *L'intervention sociale d'intérêt collectif : de la personne au territoire*. Rennes, Presses de l'EHESP, « *Politiques et interventions sociales* », 2014, p. 89-106.

DORTIER Jean-François, « *La nouvelle tête de l'emploi* », *Sciences humaines*, 2009/12 (N°210), p. 6-6.

DUBET François, « *Frustration relative et individualisation des inégalités* », *Revue de l'OFCE*, 2017/1 (N° 150), p. 11-26. DOI : 10.3917/reof.150.0011.

FAES Hubert, « *Le sens du travail* », *Transversalités*, 2011/4 (N° 120), p. 25-37. DOI : 10.3917/trans.120.0025.

FAURE Alain, « *Les passions de l'élu local, du notable au médiateur* », *Histoire@Politique*, 2015/1 (n° 25), p. 197-211. DOI : 10.3917/hp.025.0197.

HOCHSCHILD Arlie R., « *Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale* », Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, Les émotions dans le travail, 9, 2003, p. 32

IMHOFF Camille, « *L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise* », Management & Avenir, 2017/3 (N° 93), p. 85-102. DOI : 10.3917/mav.093.0085.

ION Jacques, « *La professionnalité éducative à l'épreuve de l'individuation* », VST - Vie sociale et traitements, 2010/1 (n° 105), p. 74-81. DOI : 10.3917/vst.105.0074.

LAZORTHE Frédéric, « *La démocratie dans l'horizon des valeurs. Retour à Alexis de Tocqueville...* », Informations sociales, 2006/8 (n° 136), p. 38-47.

LE SAOUT Rémy, « *Les rapports de pouvoir entre les élus et l'élite administrative locale dans les municipalités urbaines. De l'a priori de la subordination à une relation collégiale* », Savoir/Agir, 2013/3 (n° 25), p. 39-45. DOI : 10.3917/sava.025.0039.

MACHADO Tony, DESRUMAUX Pascale, « *Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion* », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2015/4 (Numéro 108), p. 629-651. DOI : 10.3917/cips.108.0629.

MASCLEF Olivier, « *Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. Le cas Renault-Nissan* », Revue française de gestion, 2012/4 (N° 223), p. 123-135.

MOUSTARD René, « *Sport populaire, éducation populaire : un combat commun* », Vie sociale, 2009/4 (N° 4), p. 79-89. DOI : 10.3917/vsoc.094.0079.

NADALIN Valérie, « *Relation d'amour, relation de pouvoir et rapport de genre en travail social « Don d'amour et recherche d'amour ? »* », Empan, 2017/3 (n° 107), p. 139-142. DOI : 10.3917/empa.107.0139.

NASIELSKI Salomon, « *Le bon usage de la colère* », Actualités en analyse transactionnelle, 2009/4 (N° 132), p. 1-14. DOI : 10.3917/aatc.132.0001.

PATUREL Dominique, « *L'implication au cœur d'un processus de recherche* », Pensée plurielle, 2008/3 (n° 19), p. 51-61. DOI : 10.3917/pp.019.0051.

PRAT dit HAURET Christian, « *L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?* », Comptabilité – Contrôle – Audit, 2006/1 (Tome 12), p. 125-146. DOI : 10.3917/cca.121.0125.

ROPERs Philippe, « *Professionnellement neutre, personnellement militant. De la nécessaire neutralité pour accompagner aux choix politiques* », Le sociographe, 2009/3 (n° 30), p. 69-78. DOI : 10.3917/graph.030.0069.

SAMUEL Frère, « *Fragilité et bienveillance, les deux enjeux clés du management* », Le journal de l'école de Paris du management, 2013/3 (N° 101), p. 8-15. DOI : 10.3917/jepam.101.0008.

SIMON Edith, « *Processus de conceptualisation d'« empathie »* », Recherche en soins infirmiers, 2009/3 (N° 98), p. 28-31. DOI : 10.3917/rsi.098.0028.

THOB Anne-Marie, « *La formation professionnelle continue en mutation* », Empan, 2018/1 (n° 109), p. 112-117. DOI : 10.3917/empa.109.0112.

TISSOT Sylvie, « *Entre soi et les autres* », Actes de la recherche en sciences sociales, 2014/4 (N° 204), p. 4-9. DOI : 10.3917/arss.204.0004.

TRAINI Christophe, « *Registres émotionnels et processus politiques* », Raisons politiques, 2017/1 (N° 65), p. 15-29. DOI : 10.3917/rai.065.0015.

TRAINI Christophe, « *Des sentiments aux émotions (et vice-versa). Comment devient-on militant de la cause animale ?* », Revue française de science politique, 2010/2 (Vol. 60), p. 335-358. DOI : 10.3917/rfsp.602.0335.

UHALDE Marc, « *Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations* », La Revue de l'Ires, 2005/1 (n° 47), p. 135-154. DOI : 10.3917/rdli.047.0135.

VAN DAM Denise, NIZET Jean, STREICH Michel, « *Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle : le cas de l'agriculture biologique* », Natures Sciences Sociétés, 2012/3 (Vol. 20), p. 318-329. DOI : 10.1051/nss/2012026.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Entretiens semi-directifs.....	page
94	
Annexe 2 : Grille d'entretien	page 96
Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens.....	page
97	

Annexe 1 : Entretiens semi-directifs

Dans le cadre d'une recherche autour des émotions et de leur influence ou non dans les pratiques de l'ingénierie sociale et plus particulièrement dans des moments de changement liés à la mise en application de nouveaux dispositifs et de nouveaux découpages administratifs en conséquence de la loi Notre, plusieurs questions (non formulées clairement à ce jour) se posent :

L'ingénierie sociale est, elle aussi, en rapport direct au Politique : comment conçoit-elle ce rapport au Politique ?

L'ingénierie sociale souvent née de la complexification du travail social et des politiques publiques sociales est confrontée à de nouveaux enjeux politiques : comment ajuste-elle sa pratique professionnelle, à quelles émotions fait-elle appel pour répondre à ces changements et comment les mobilise-t-elle ?

Enfin, les trajectoires des professionnels de l'ingénierie sociale influencent-t-elles leur relation à l'action publique territoriale ?

Pour répondre à ces interrogations, le travail empirique est réalisé auprès d'un panel d'une quinzaine de professionnels. Ces professionnels ont tous la fonction de coordinateurs/trices ou agents de développement, qualifiés de métiers flous selon Gilles JANNOT. Ces métiers tous individualisés et pourtant ayant la même terminologie sont les principaux métiers qui traduisent la complexité de l'ingénierie sociale et qui caractérisent le mieux l'évolution des politiques sociales locales.

Ils assurent tous le suivi et la mise en œuvre des politiques éducatives locales. Ils agissent à un niveau intercommunal sur le département de la Savoie. Pour comprendre et saisir au mieux l'influence des émotions dans leurs pratiques professionnelles, chacun d'entre eux a, au minimum, 3 ans d'expériences au sein de la structure dans laquelle il exerce au moment des entretiens.

Du fait de l'histoire propre à la Savoie, ces personnes ont différents statuts : fonctionnaires, chargés de mission ou encore salariés associatifs relevant du droit privé ; ces derniers sont étroitement liés à l'intercommunalité de référence via une convention d'objectifs signée de façon tripartite entre l'association, la communauté de communes et le département.

Enfin, le choix lié au niveau d'études n'a pas été retenu. En effet, les trajectoires des personnes diffèrent : certaines sont issues de parcours de travailleurs sociaux alors que certaines sont issues de cursus universitaires.

Tous les entretiens ont été précédés d'un courrier informatif et d'une prise de rendez-vous suivant la convenance des professionnels. Les différents contributeurs à cette recherche le font de façon volontaire ; beaucoup d'entre eux ont toutefois fait valider leur participation par leurs élus référents.

Les entretiens semi-directifs sont conduits au cours du premier trimestre de l'année 2018 suivant une grille précisément définie et contrôlée. Ces entretiens sont menés dans le cadre de la confidentialité, dans un endroit convenu d'un commun accord entre l'interviewé et l'étudiant. La durée des entretiens varient entre 60 et 90 minutes.

Toutes les données des entretiens feront l'objet de retranscription. En accord avec les personnes rencontrées, les noms propres n'apparaîtront pas et les citations qui seront inscrites dans le mémoire se feront de façon anonyme.

Annexe 2 : Grille d'entretien

Question introductive

1 - Pouvez-vous présenter en quelques mots vos fonctions, vos missions ?

Présentation

2 – Pouvez-vous présenter votre parcours professionnel ?

3 – Est-ce que certains évènements de votre vie ont marqué votre parcours et vous ont amené à participer à l'action publique locale ? De quelle manière ?

4 - Quelle est votre vision de l'action publique locale ?

Liens aux changements des politiques locales et émotions

5 – Quelles émotions reviennent régulièrement dans votre pratique professionnelle et comment les gérez-vous pour mettre en oeuvre les politiques locales ?

6 – Que ressentez-vous face à l'évolution des politiques publiques locales et des changements d'échelle et en conséquence de l'évolution de vos métiers ?

7 - Face à ces évolutions, comment vous conduisez-vous dans votre quotidien professionnel ?

8 – Comment les changements des politiques locales modifient-elles ou pas votre rapport à l'action publique locale ?

Liens rapport Ingénierie/Politiques

9 – Dans votre quotidien, comment qualifieriez-vous votre rapport aux Politiques ?

10 - Quel regard portez-vous sur les élus et leur action au quotidien dans le cadre des politiques locales ?

11- Les relations dans votre quotidien étant très nombreuses que ce soit avec des élus, des habitants, des partenaires, qu'attendez-vous de ces rencontres et comment les appréhendez-vous pour faciliter la mise en oeuvre des politiques locales ?

Des choses à ajouter ?

Quelques précisions concernant l'enquête

L'intitulé exact du poste :

L'environnement de travail :

Grille de compréhension

Le vécu		
Parcours	Les évènements clés	La perception de l'action publique
- Les émotions vécues (échec, réussite...)	- Sensible au politique	- Les représentations liées :
- L'appropriation du politique par l'éducation	- Le premier pas dans l'action publique	A l'identité territoriale
- L'appropriation du politique par le terrain	- Des facteurs personnels	Le poids culturel
	- Les marqueurs sociaux	Au parcours de chacun

Exercer son métier

Principales émotions	- Quelles émotions reviennent de façon récurrente ? - L'utilisation de ces émotions
----------------------	--

Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens

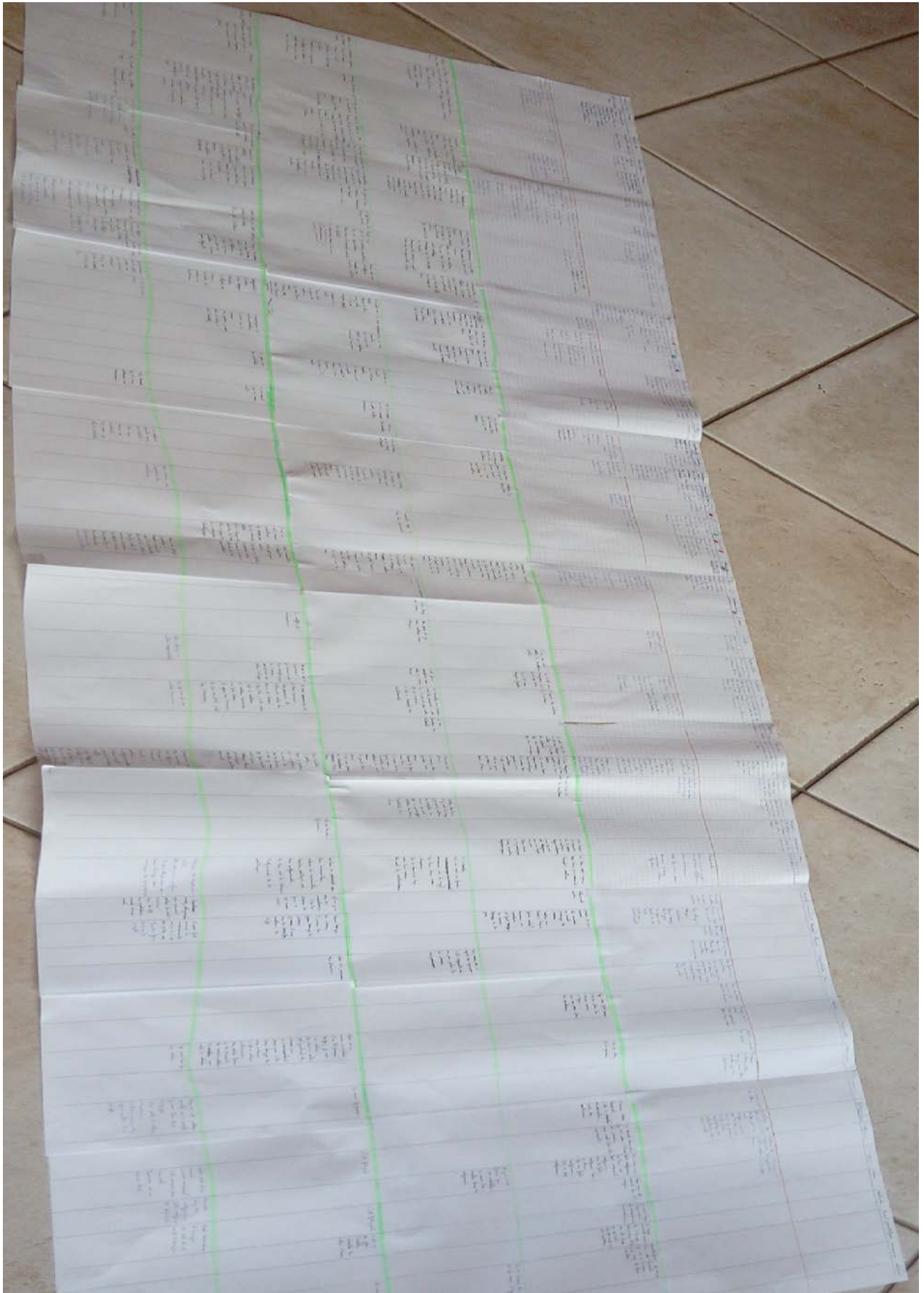


TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
La construction identitaire de ces professionnels.....	14
1) Des parcours divers et variés	15
2) Des professionnels engagés	20
3) Amour et passion	26
4) Un métier aux multiples facettes	28
5) A la quête d'une place professionnelle	37
L'expression et la gestion des émotions dans le relationnel	45
1) Une appétence forte pour le relationnel	45
2) Un binôme en accord	49
3) Mobiliser...pour mieux coopérer.....	52
4) Le travail à plusieurs, pas si facile	57
5) La distanciation	61
Processus d'actions collectives et émotions :	63
un entrelacement pas si évident	63
1) Des actions mais que...	64
2) Une place dans l'action collective	68
3) Des ingrédients émotionnels indispensables à l'action collective	75
4) Les coordinateurs : des êtres sensibles	77
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE.....	89
TABLE DES ANNEXES.....	94
Annexe 1 : Entretiens semi-directifs	96
Annexe 2 : Grille d'entretien	98
Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens	100
TABLE DES MATIERES	101
RESUME	102
SUMMARY	103

RESUME

Depuis les années 80, de nouveaux métiers ont fait leur apparition dans le paysage de l'action sociale publique. Agents de développement et coordinateurs mettent en œuvre des dispositifs sur des territoires déterminés. Experts dans la méthodologie de projets et dans les démarches de mises en réseau de partenaires, ils sont dans une relation permanente avec des acteurs du monde social et des élus politiques locaux. Ils sont engagés et vouent un amour certain pour leur travail. En l'absence de codification et de référentiel autour de ces professions, chacun imagine et façonne ses missions en fonction de son parcours et de ses valeurs.

La dimension émotionnelle est peu prise en compte dans leur pratique professionnelle. L'idée de ce mémoire est d'aller à la rencontre de ces professionnels afin de révéler le rôle de leurs émotions dans la mise en œuvre des dispositifs ainsi que la façon dont ils les utilisent pour mobiliser autour d'actions collectives.

Au travers de cet exposé, les professionnels tentent de nous faire partager les émotions qu'ils vivent et les comportements qui en découlent. Alors qu'ils n'hésitent pas à exprimer certaines émotions comme la joie et l'enthousiasme. D'autres émotions semblent proscrites selon une représentation négative initiée par la société.

Entre connaissances et émotions, le professionnel doit faire face à un dilemme autour de la mise en œuvre des politiques publiques. D'un côté, maîtriser les dispositifs et assurer une forme d'objectivité et de l'autre, gérer la subjectivité qui découle de ses propres émotions et de son parcours. Un équilibre à trouver !

SUMMARY

Since the 1980s new jobs in the public sector have emerged. Technicians and coordinators implement policy across defined regions. Project methodology and networking experts are in constant contact with the main players in the social field and with local councilors. They are committed and devoted to their work. The lack of regulation around social professions means that their work is shaped by their individual experience and personal values.

There has been limited research into the personal emotions in social professions. This dissertation will explore the emotions of these professionals and the influence they have on policy decisions through interviews with workers in the field. The way in which these emotions are used to influence people to take part in collective projects will also be considered.

Through this dissertation, social professionals will attempt to share the emotions that they have and how this impacts their working practices. Emotions like pleasure and enthusiasm are often expressed, whereas other emotions seem forbidden as they are viewed as negative by society.

Public policy makers face a dilemma between knowledge and emotions. They are required to be an expert in their field and take an objective stance, whilst balancing this with their personal experiences and emotions. This is a challenge!