



---

## Master 2

**Jeunesse : politiques  
et prises en charge**

Promotion : **2015-2016**

---

# **Le développement d'une démarche de recherche au sein d'une association du champ social**

---

Maryam MAHAMAT

Septembre 2016

*Sous la direction de  
Emilie POTIN*



---

## Remerciements

---

Je tiens tout d'abord à remercier mes deux tutrices, ma tutrice de stage, pour son suivi et nos nombreux échanges qui ont été l'occasion de découvrir et d'étudier de multiples thématiques, et Emilie Potin, ma tutrice académique, pour ses précieux conseils qui m'ont permis d'approfondir et de clarifier ma réflexion.

Je souhaite également remercier Céline Martin pour son accompagnement et son soutien durant le stage, Virginie Muniglia pour son écoute et sa disponibilité, ainsi que toute l'équipe pédagogique du master pour la qualité des interventions.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée de diverses manières, et surtout Yoann pour avoir courageusement pallier mes difficultés en informatique.

---

# S o m m a i r e

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Méthodologie.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>1 Une production de connaissance continue au service de l'action .....</b>  | <b>19</b> |
| 1.1 La sociologie comme soutien au développement d'une approche réflexive .....  | 19        |
| 1.1.1 Une sociologie plus proche du terrain .....  | 20        |
| 1.1.2 Des outils méthodologiques pour les professionnels.....  | 21        |
| 1.2 Un atout pour faire face à la déstabilisation des professionnels dans un contexte de renouvellement des pratiques .....    | 23        |
| 1.2.1 Imaginer l'application pratique des orientations théoriques et politiques.....   | 23        |
| 1.2.2 Travailler sur les représentations.....  | 25        |
| <b>2 Répondre aux attentes implicites et explicites : une légitimité à acquérir auprès des acteurs.....</b>                    | <b>26</b> |
| 2.1 Une proximité dans les attentes facilitant la dynamique de recherche..   | 26        |
| 2.1.1 Favoriser la prise de recul pour orienter l'action en interne et dans le territoire à partir de résultats éprouvés ..... | 27        |
| 2.1.2 Faire valoir un savoir-faire dans un climat de mise en concurrence .....   | 28        |
| 2.2 Rendre effective la participation des professionnels .....   | 31        |
| 2.2.1 Comprendre et prendre en compte les attentes de chacun.....  | 31        |
| 2.2.2 Une grande latitude laissée à la chargée de mission et aux professionnels des antennes dans la conduite des études.....  | 33        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>36</b> |

---

## Liste des sigles utilisés

---

AED : action éducative à domicile

AEMO : action éducative en milieu ouvert

AER : action éducative en milieu ouvert renforcée

CDAS : centre départemental d'action sociale

CNAEMO : carrefour national de l'action éducative en milieu ouvert

CNAPE : convention nationale des associations de protection de l'enfance

## Introduction

Depuis ses prémices - que l'on pourrait faire remonter loin dans l'histoire - la protection de l'enfance n'a cessé d'évoluer. Toutefois, depuis 1945 avec la loi relative à la création de l'aide sociale à l'enfance marquant l'entrée dans la période contemporaine de prise en charge de l'enfance en danger, de nouveaux enjeux sont apparus et continuent d'alimenter les réflexions. La logique actuelle, qui influence nécessairement l'action des associations de protection de l'enfance, vise à une limitation du placement ainsi qu'à une diversification des mesures, dans le souci d'une meilleure prise en compte des familles et de leurs besoins.

Créée en 1970, la structure dans laquelle s'est déroulé ce stage est une association loi 1901 gérant des services sociaux et médico-sociaux soumis à autorisation par le Conseil départemental ou l'Etat. Ses principaux financeurs sont le Conseil départemental, la Caisse d'Allocations Familiales et la Direction de la cohésion sociale. Son action couvre trois domaines d'activités : la protection de l'enfance, la protection juridique des personnes et l'accompagnement social. Les travailleurs sociaux et les mandataires judiciaires sont ainsi répartis dans différentes antennes dans le département afin de garantir une proximité avec les publics concernés par l'action. En plus de ces champs d'action, l'association souhaite contribuer à l'élaboration des politiques sociales et médico-sociales en s'impliquant au sein de divers groupements ou fédérations. Adoptant une posture dynamique, elle souhaite se placer sur le terrain de l'innovation en développant en continu ses compétences et savoir-faire.

Afin de proposer un éclairage aux décideurs politiques sur les effets des interventions et offrir une plus grande visibilité à l'action des professionnels en les impliquant dans la recherche, l'association a souhaité développer plus avant sa démarche de recherche et s'est dotée d'une chargée de mission. La première personne à pourvoir ce poste en 2010 était chargée de la documentation, de la veille juridique et de contribuer à l'écriture des projets de services. En 2013, la fiche de poste a sensiblement changé avec l'embauche d'une chargée de mission de formation sociologique pour accompagner divers études et travaux de recherche et de veille politique. L'objectif a alors été de soutenir le développement d'une culture de la recherche au sein même de l'association en associant les professionnels aux études menées.

C'est auprès de la chargée de mission que s'est déroulée la mission de stage. Face à la multiplication des travaux en cours, une partie de son travail m'a été déléguée. Il s'agissait d'une contribution à deux études menées dans le champ de la protection de l'enfance. Dans ce champ, l'association est mandatée par le Département pour exercer des mesures de protection en milieu ouvert. A partir de l'étude de ces mesures, nous souhaitons identifier dans quelle mesure le réseau de proximité des familles constitue un facteur de stabilisation des situations dans le cadre des mesures judiciaires (1) mais également quels sont les effets de l'adhésion des familles dans les mesures administratives (2). Ces deux études (notamment la première) offriront un éclairage à ce travail par des exemples concrets.

### **Pourquoi ces études ?**

#### *Définition des sujets*

S'agissant de l'étude « adhésion », l'enjeu était de donner de la visibilité à l'action des professionnels de l'association dans le cadre des actions éducatives à domicile (AED). En effet, le projet du Département visait à internaliser une partie des AED sur certains territoires. L'association souhaitait donc mettre en avant sa compétence pour conserver une partie de ce champ d'intervention. C'est ainsi qu'a été défini l'objet de l'étude (l'AED) portée par une directrice d'antenne soutenue par la chargée de mission. Concernant la problématique, celle-ci a émergé des professionnels dont les questionnements ont été relayés par une cheffe de service. Ces derniers portaient sur les répercussions de la contractualisation (opérée avec la famille par le CDAS) sur l'exercice de la mesure. En effet, peut-on réellement parler d'adhésion lorsque la famille signe le contrat par crainte de se voir imposer une mesure judiciaire ? Sera-t-elle par la suite disposée à collaborer avec les professionnels ? A l'inverse, la non-adhésion de la famille lors de la signature du contrat est-elle synonyme d'un refus définitif d'implication ?

Concernant l'étude sur le réseau de proximité des familles, celle-ci avait déjà été entamée par l'association lors de mon arrivée avec un premier cadrage résultant d'entretiens exploratoires. Le choix de s'engager sur ce terrain résulte d'une volonté de la référente du secteur enfance-famille. L'hypothèse de départ était que le réseau de proximité des familles accompagnées dans le cadre d'une mesure d'AEMO (action éducative en milieu ouvert) ou d'AER (action éducative en milieu ouvert renforcée) pouvait devenir un élément de stabilisation de leur situation, peut-être jusqu'à favoriser la levée de la mesure judiciaire. Dès lors, il s'agit d'identifier si des éléments de réseau sont relevés dans les

jugements ainsi que par les professionnels à l'appui de leur argumentaire, et si oui dans quel sens. Nous cherchons également à comprendre si les professionnels s'en tiennent à une identification des éléments de réseau déjà présents dans l'entourage familial ou s'ils cherchent à mobiliser des personnes qu'ils identifient comme possiblement ressources pour la famille.

### *Contexte politique*

A côté de l'étude des documents relatifs aux situations des familles (jugements de levée puis d'entrée, rapports intermédiaires rédigés par les travailleurs sociaux), nous avons cherché à comprendre l'intérêt de mener une telle étude dans un contexte plus global en nous attachant aux évolutions notamment législatives aux échelles européennes et nationales. Deux logiques paraissent se recouper. A l'échelle européenne, un mouvement semble être impulsé en faveur d'une « désinstitutionnalisation » de la protection de l'enfance et plus généralement du social. Le terme issu du vocabulaire sanitaire concernait au départ le milieu psychiatrique et marquait la volonté de fermer les asiles au profit de services de proximité. L'introduction de la notion en protection de l'enfance a débuté en 2009 au sein de la Commission européenne puis en 2010 au sein du Conseil de l'Europe avec une recommandation relative à la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité. Finalement une réflexion européenne s'est amorcée pour la protection de l'enfance visant les lieux d'accueil avec hébergement.

Le lien peut être fait entre cette volonté de désinstitutionnalisation, entendue sous la forme d'une « déshébergementation <sup>1</sup> », et la recherche en France de solutions dites « alternatives au placement ». De plus en plus, l'un des objectifs centraux dont se dote la protection de l'enfance vise à maintenir l'enfant dans son milieu naturel et ce dans son « intérêt supérieur ».

« [...] la définition de cet « intérêt » a évolué au cours du temps en fonction de facteurs idéologiques, démographiques et de l'état des connaissances en matière de développement intellectuel et psychologique de l'enfant <sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup> Expression utilisée par la chargée de mission dans le document de cadrage théorique de l'étude « réseau ».

<sup>2</sup> Salhi Nordine, « Dilemmes en protection de l'enfance : les dimensions éthiques des suivis en AEMO judiciaires. », *Vie sociale* 2/2008 (N° 2), p. 65-73.

C'est à partir des années 1970 qu'une inflexion nouvelle a vu le jour en France. A cette période, la logique familialiste vient lutter contre la montée de l'individualisme. La famille est mise en avant comme cellule de base de l'organisation de la société et devient « l'unité référentielle des politiques publiques<sup>3</sup> ». Alors que le regard était jusque-là exclusivement porté sur l'enfant et sa protection, conduisant bien souvent à un éloignement du danger représenté par les parents, l'idéologie s'est déplacée vers la promotion du maintien des liens parent-enfant comme vecteur de bon développement de l'enfant.

« Progressivement, grâce aux connaissances développées dans différents champs, on a pris conscience de l'insuffisance de la séparation pour résoudre les difficultés des enfants ainsi que de la nocivité de l'éviction de leurs parents<sup>4</sup> ».

En 1980, le rapport Bianco-Lamy soulignait l'absence de prise en compte des parents et enfants, principaux concernés dans les interventions en protection de l'enfance. Ce rapport va donner lieu à des évolutions législatives significatives amorcées dans les années 1980 et encore en cheminement, ayant pour but la collaboration avec les familles et le maintien de l'enfant dans son milieu naturel (circulaire du 23 janvier 1981 sur la politique d'aide sociale à l'enfance, loi du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et au statut des pupilles de l'Etat, loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance).

Ainsi, l'offre s'est diversifiée afin de proposer des solutions adaptées aux multiples situations en faisant intervenir les professionnels au domicile familial selon des modalités différentes (contractualisation ou judiciarisation, rythmicité des rencontres...). Les interventions ne visent plus seulement l'enfant mais englobent de plus en plus largement la famille dans une logique de soutien à la parentalité. « Tout se passe comme si les politiques de protection de l'enfance avaient progressivement glissé de la prise en charge de l'enfant vers celle de la famille<sup>5</sup> ».

---

<sup>3</sup> Chauvière Michel cité par Salhi Nordine, « Dilemmes en protection de l'enfance : les dimensions éthiques des suivis en AEMO judiciaires. », *Vie sociale* 2/2008 (N° 2), p. 65-73.

<sup>4</sup> Oui Anne, « La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant. », *Informations sociales* 4/2007 (n° 140), p. 32-33.

<sup>5</sup> Salhi Nordine, « Dilemmes en protection de l'enfance : les dimensions éthiques des suivis en AEMO judiciaires. », *Vie sociale* 2/2008 (N° 2), p. 65-73.

## *Hypothèse*

Nous faisons l'hypothèse que le recours à des personnes ressources identifiées au sein de l'environnement familial peut s'inscrire dans la continuité de cette logique. Des membres du réseau de proximité des familles peuvent constituer un véritable soutien voire un relai (pouvant aller jusqu'à la désignation d'un tiers digne de confiance auquel est confiée la prise en charge de l'enfant) afin de contribuer à l'apaisement de la situation. Cette solution permet d'éviter le recours au placement en maintenant un lien avec le milieu naturel de l'enfant.

« Hier cantonnés dans des rôles secondaires, la communauté et les aidants naturels sont aujourd'hui devenus des partenaires aussi précieux qu'incontournables dans un contexte de désinstitutionnalisation et de désinvestissement de l'État (Mercier, 1989-1990) »<sup>6</sup>.

Le réseau peut devenir un relai de la famille mais également pour les professionnels. Cela traduirait une évolution dans la répartition entre les formes de *care* et plus précisément de *social care*, dans « le rôle des pouvoirs publics dans l'encadrement normatif de ces tâches de soins et de *care*, avec toutes les questions que cela soulève en termes de répartition entre le privé (toujours au sens de la vie privée) et le public, entre la famille, les proches, le tiers secteur, les pouvoirs publics locaux et nationaux »<sup>7</sup>.

Difficile à traduire dans notre langue, ces termes recouvrent l'idée de « prendre soin », en dehors des aspects médicaux. Les premières recherches visaient à « identifier la contribution des pratiques de soins profanes, au sein de la famille et des réseaux de proches, à la promotion du bien-être et à la prise en charge des individus vulnérables<sup>8</sup> ». Sous l'Etat-providence, ces pratiques ont été en partie suppléées par les pouvoirs publics mais le contexte actuel semble impulser une réactivation de ces solidarités de proximité.

Cette étude correspond en fait à une tentative d'anticipation des évolutions futures auxquelles sera soumise la protection de l'enfance, induites par le contexte législatif, politique et financier. Elle s'inscrit dans une volonté plus générale de l'association de faire preuve d'innovation au sein de son champ d'intervention. Une désinstitutionnalisation croissante pourrait conduire à une recherche de mobilisation de la société civile dans les

---

<sup>6</sup> Le Bossé Yann, « De « l'habilitation » au « Pouvoir d'Agir » vers une définition plus circonscrite de la notion d'empowerment. », *Nouvelles Pratiques Sociales*, 2003, vol. 16, n° 2, pp. 30-51.

<sup>7</sup> Martin Claude, « Qu'est-ce que le social care ? Une revue de questions. », *Revue Française de Socio-Économie* 2/2008 (n° 2), p. 27-42.

<sup>8</sup> Ibid.

situations, qui deviendrait relai de l'action publique. C'est ainsi que l'association a fait le choix de s'intéresser à la notion de réseau pour observer sa place dans les pratiques existantes et envisager par la suite une orientation possible, pas forcément nécessaire ni bonne pour tous. C'est en effet la voie que pourraient suivre les réflexions sur la protection de l'enfance dans les années à venir.

## **Pourquoi innover ?**

### *Une raison « pratique »*

La première raison vise à faciliter l'adaptation des professionnels dans leurs pratiques face aux nouvelles injonctions émanant du cadre législatif, à donner du sens à leur action.

Des évolutions majeures sont venues bouleverser le paysage de la protection de l'enfance ces dernières années, notamment depuis la publication des lois de 2002 et 2007. La loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a renforcé les droits des usagers tandis que la loi de 2007 visait à diversifier les modes d'intervention afin de s'adapter aux différentes situations, en impliquant davantage les familles.

Ces deux textes viennent renforcer une logique amorcée depuis les années 1970. En effet, auparavant, les actions socio-éducatives visaient à écarter l'enfant du danger en l'éloignant de sa famille. L'enfant était donc au cœur des logiques d'intervention et le placement était dans ce cadre l'outil principal de la protection. La logique s'est depuis inversée. Si la sécurité de l'enfant reste un enjeu majeur, le maintien des liens avec les parents devient également un objectif répondant à l'intérêt supérieur de l'enfant<sup>9</sup>.

Ainsi, les mesures de protection exercées en milieu ouvert au sein de la famille se sont multipliées puis diversifiées. Cette diversification, ouvrant la porte à la créativité, a cependant engendré des changements rapides susceptibles de complexifier le processus de décision et de déstabiliser les professionnels dans leur action par la nécessité de renouvellement des pratiques.

L'association essaie d'anticiper ces changements pour permettre une réflexion précoce sur la définition des orientations et lignes d'action futures, en faisant participer les professionnels. Cette anticipation est alors un moyen de rechercher des solutions en amont, d'offrir une prise de recul nécessaire aux professionnels afin de donner du sens aux modifications qu'ils opèrent dans leur pratique. Concernant l'étude réseau, l'objectif est

---

<sup>9</sup> Breugnot Pascale, « Les innovations socio-éducatives. », *Les Cahiers Dynamiques* 4/2010 (n° 49), p. 97-107.

d'observer les pratiques professionnelles et de les étudier au regard d'apports théoriques. La présentation des résultats intermédiaires aux professionnels est ensuite l'occasion de déconstruire les représentations pour réfléchir collectivement à une mise en sens et, peut-être, à une orientation de l'action.

### *Une raison politique*

Si la volonté de s'inscrire dans une logique d'innovation est un objectif affiché par l'association, il me semble que cet objectif découle d'enjeux politiques importants auxquels est confronté l'ensemble du milieu associatif depuis déjà plusieurs années. En effet, ce risque de déstabilisation prend d'autant plus d'importance que d'autres évolutions ont largement modifié le fonctionnement global des institutions ainsi que leurs relations.

Depuis la loi du 5 mars 2007, le Conseil départemental est désigné comme chef de file de la protection de l'enfance dans l'optique de faire prévaloir la protection administrative sur la protection judiciaire. Ce dernier est donc en charge de l'organisation de la protection de l'enfance sur son territoire. « Selon les départements en France, la protection de l'enfance est soit assurée par les départements eux-mêmes, l'État (Protection judiciaire de la jeunesse), c'est-à-dire le service public, soit confié aux organisations privées non lucratives de l'économie sociale (associations, fondations...), soit par les deux <sup>10</sup> ». Dans le territoire concerné, la protection de l'enfance est assurée à la fois par les centres départementaux d'action sociale (CDAS) et par des associations.

La protection de l'enfance n'est pas épargnée par la réduction des moyens de l'Etat et des collectivités prégnante dans le contexte actuel. Comme le souligne Patrick Le Lidec, « les principes inscrits dans la Constitution par la loi du 28 mars 2003, et précisés par la loi organique du 29 juillet 2004, ne sont aucunement de nature à garantir aux collectivités une compensation durable du coût des compétences transférées <sup>11</sup> ». Le Département est donc contraint de porter une attention particulière à la destination de ses dépenses.

De nombreuses associations reçoivent des aides publiques pour la mission qu'elles remplissent. Elles « apparaissent aussi comme des « *partenaires naturels, sinon privilégiés, des collectivités locales* » (Pugeault, 2009 p.15) parce qu'elles interviennent sur les mêmes

---

<sup>10</sup> Jézéquel Michel, « Protection de l'enfance : une délégation de service public à repenser. », *Connexions* 2/2011 (n° 96), p. 57-62.

<sup>11</sup> Le Lidec Patrick, « Les relations financières entre l'État et les collectivités territoriales : un sauvetage des conseils généraux orchestré au prix fort. », *Informations sociales* 6/2010 (n° 162), p. 32-40.

territoires, auprès des mêmes populations, parfois sur les mêmes objectifs<sup>12</sup>». Elles dépendent de plus en plus largement des collectivités qui sont, dans le contexte actuel, contraintes de réduire les subventions et de se montrer plus sélectives. Or, « toute réduction ou suppression aurait des conséquences dramatiques sur leur développement, voire leur survie<sup>13</sup> ». Il m'a semblé que l'association dans laquelle se déroulait ma mission de stage se trouvait de fait dans ce paradigme et que sa volonté de faire preuve d'innovation visait en partie à se distinguer pour pérenniser sa collaboration avec le Département.

En effet, les associations du social ne font pas exception à la règle et sont de plus en plus soumises à la logique des marchés publics et de la concurrence. Elles doivent répondre aux appels à projet afin de capter les financements octroyés par les collectivités. Il est donc indispensable qu'elles connaissent les orientations actuelles et s'y inscrivent en proposant des solutions certes innovantes permettant d'anticiper un futur proche, mais en restant dans un cadre prédéfini par l'échelon politique.

« Les organisations d'action sociale et leurs établissements sont désormais devenus des opérateurs des politiques publiques, contraints de s'inscrire dans des appels à projets, de mener leurs actions dans le cadre d'enveloppes financières fermées [...] <sup>14</sup> ».

Cette logique d'appels à projets induit de fait une forme de concurrence entre associations. La logique de partenariat s'est vue remplacée par celle de la prestation de services. L'association qui sera la plus à même de répondre aux attentes du financeurs se verra sélectionnée et pourra exercer son activité dans le cadre d'un contrat. Toutefois, une fois sélectionnées et en tant que « prestataires », les associations doivent régulièrement apporter la preuve de leur compétence dans le domaine auprès des financeurs. Si l'association de laquelle nous traitons dans ce travail dispose d'une délégation de service public qui lui assure une certaine stabilité, il n'empêche qu'elle reste soumise aux appels à projets pour tenter d'étendre, ou tout au moins conserver ses territoires d'action sur le département.

Pérenniser l'association, mais aussi faire valoir des conceptions adaptées aux enjeux du terrain. Nous l'avons vu, les appels à projets conduisent (parfois contraignent) les associations à s'inscrire dans un cadre idéologique défini par l'échelon politique et législatif. Selon Fabienne Quiriau, directrice de la CNAPE citée par Agnès Thouvenot à

---

<sup>12</sup> Abrioux Florence, « Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction. », *Management & Avenir* 10/2010 (n° 40), p. 186-204.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Jézéquel Michel, « Protection de l'enfance : une délégation de service public à repenser. », *Connexions* 2/2011 (n° 96), p. 57-62.

propos de la loi du 5 mars 2007, « la loi donne au conseil général un rôle pivot dans la définition, l'orientation et la mise en œuvre des actions concernant l'enfance en danger. [...]D'un côté, la collectivité devient de plus en plus une autorité organisatrice ; de l'autre, les associations se retrouvent en position d'exécutantes. L'innovation et la prise de risque deviennent beaucoup plus difficiles <sup>15</sup>». Cependant, les professionnels peuvent tenter d'orienter l'action en se saisissant des marges de manœuvre permises. Comme le souligne Viviane Tchernogog, « les calendriers des élus et ceux des associations ne sont pas en phase. Les politiques regardent à une échéance de cinq ou six ans. Les associations elles, tentent de se projeter dans le plus long terme ; en tout cas, elles pensent la société sur le plus long terme <sup>16</sup>». La légitimité de l'association à défendre ces enjeux auprès de la collectivité dépendra de sa capacité à faire valoir son savoir-faire et ses résultats dans le domaine concerné, à la fois en termes de mise en œuvre des actions conformément aux attentes mais également dans la découverte de pratiques innovantes.

### **Pourquoi recruter une chargée de mission ?**

Selon David Donnison, « la recherche a pour sens d'éclairer l'opinion, de permettre aux décideurs politiques de s'orienter, de créer un climat propice à l'action <sup>17</sup>».

Analyser l'action ou répondre aux appels à projet demande un investissement et du temps que n'ont pas forcément les professionnels en dehors de l'accompagnement des publics. Le poste de chargée de mission est en grande partie dévolu à cette recherche de pratiques innovantes. Elle étudie les différentes législations, les changements sociétaux, et contribue à l'observation des pratiques des professionnels de l'association ainsi que des pratiques existantes sur d'autres territoires. Sa posture distanciée du terrain et sa formation lui offrent une légitimité dans la production de connaissance.

La réalisation de travaux de recherche et d'études en interne pourrait présenter l'intérêt d'assurer une continuité et une cohérence dans la réflexion et de permettre une réactivité dans les réponses aux attentes et besoins des acteurs. En lien avec les différents niveaux hiérarchiques tout en disposant d'une certaine autonomie et de par sa formation sociologique, la chargée de mission peut tenter de percevoir les possibles évolutions afin

---

<sup>15</sup>Thouvenot Agnès, « De la subvention aux marchés publics : les associations face à la mise en concurrence », *Dossier d'actualité*, La Gazette des communes, 2012.

<sup>16</sup>Thouvenot Agnès, « Les marchés publics enlèvent leur capacité d'innovation aux associations »-Interview de Viviane Tchernogog, *Dossiers d'actualité*, La Gazette des communes, 2012.

<sup>17</sup> Donnison David cité par Séraphin Gilles, « Articuler recherche et pratiques en protection de l'enfance », Dossier thématique, ONED, 2015, p.9.

de contribuer à l'adoption d'une posture réflexive sur les problématiques futures dans un contexte de profond changement. Si l'on suit le raisonnement de Laurence Ould-Ferhad, ce recrutement correspond à une logique plus globale de réponse à une demande sociale accrue envers la sociologie face à l'accélération du changement social<sup>18</sup>.

En 2013, la volonté était également d'établir des passerelles avec le milieu universitaire pour certaines réalisations requérant des ressources supplémentaires. Toutefois, le monde universitaire et celui de la pratique restent encore relativement cloisonnés et les tentatives de rapprochement se heurtent souvent à des obstacles liés à une sorte de « fossé » historique. « Malgré le discours sur l'importance de la pertinence sociale des recherches, le milieu universitaire valorise celles qui produisent les articles scientifiques plutôt que les études débouchant sur des résultats pratiques (Rubin, 2000)<sup>19</sup> ». Le choix de recruter un stagiaire de l'EHESP est l'occasion de créer des liens mais également de croiser les regards pour favoriser la prise de recul dans le cadre des études en cours. En effet, la chargée de mission, bien que non impliquée directement auprès des professionnels de terrain, reste salariée de l'association et ne peut faire fi de cette appartenance. Cette implication présentant des avantages certains peut donner lieu à une difficulté de positionnement, accentuée par, me semble-t-il, un certain flou régnant autour des objectifs de la mission.

« L'annonce de notre recrutement avait déjà mis en scène l'ambiguïté d'un profil au contour mal défini, oscillant entre aide à la décision dans l'élaboration des politiques publiques et recherche fondamentale sans autre utilité immédiate que la production ou la diffusion de connaissances pour gagner en lucidité<sup>20</sup> ».

Au terme de ce stage, il me semble que la position de la chargée de mission reste en voie de définition. Les échanges avec les différents interlocuteurs, notamment avec les professionnels, ne vont pas encore de soi. Dans le cadre de l'étude « réseau », des rencontres avaient déjà eu lieu pour présenter l'étude et annoncer les réunions. Une première présentation des résultats intermédiaires aux chefs de service et psychologues a été organisée relativement tardivement par rapport au délai prévu (juin au lieu de février) et les travailleurs sociaux impliqués dans l'étude n'ont pas encore été recontactés. Des

---

<sup>18</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 63-78.

<sup>19</sup> Home Alice, « Recherche en collaboration : joindre recherche, formation et pratique. », *Pensée plurielle* 1/2008 (n° 17), p. 37-44.

<sup>20</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 63-78.

précautions sont en effet de mise face à une position qui concentre les enjeux liés à la réalisation de travaux de recherche. Concernant la définition des sujets par exemple, comme nous l'avons vu plus haut, la thématique du réseau a été soumise par la référente enfance-famille, elle a ensuite été débattue en réunion cadres. Les professionnels ont été impliqués rapidement mais n'ont pas contribué à l'élaboration du sujet alors même que certains souhaitaient travailler d'autres thématiques. S'ils ont dans l'ensemble adhéré au projet, il n'empêche que certains points de tension peuvent s'exprimer lors des rencontres organisées dans le cadre des études<sup>21</sup>. Il convient donc d'apporter une attention particulière aux premiers résultats qui seront présentés à cette occasion. A l'inverse, l'étude « adhésion » résulte d'une volonté des professionnels. Ces derniers sont dès lors très demandeurs, impliqués, et participent spontanément à la réflexion. Si la définition des sujets d'étude n'incombe pas à la chargée de mission (mis à part pour soumettre des propositions lors de l'élaboration de la problématique), elle fera par la suite partie du groupe chargé du pilotage de l'étude<sup>22</sup>.

Dès lors, si ce choix de produire de la connaissance en interne en associant les professionnels présente de réels atouts, il soulève toutefois certaines questions qui méritent d'être éclairées. En effet, comment concilier la posture de distanciation propre au sociologue et la prise en compte des attentes des différents acteurs ? Dans la mesure où la décision finale revient à la direction et où les interventions et pratiques constituent l'objet de la recherche, quelle est la place et quel peut être le degré de participation des professionnels de l'association à ces études ? Mais également, comment établir un lien de confiance avec ces derniers ? Enfin, ces conditions permettent-elles d'avoir la distance nécessaire pour offrir à la production de connaissance une légitimité appuyée sur la méthode sociologique ?

« Au nom d'une action publique éclairée, les commandes de « matière grise » explosent, sans pour autant que le suivi méthodologique soit assuré, ni que leur fonction dans l'institution soit réfléchie, intellectualisée [...]»<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Observations de la chargée de mission suite aux temps de rencontre avec les professionnels.

<sup>22</sup> La configuration de ce groupe change suivant les études. L'étude est portée par un directeur d'antenne mais peuvent également participer au pilotage certains chefs de service.

<sup>23</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 63-78.

Les objectifs et enjeux liés au recrutement d'une chargée de mission méritent d'être explicités. La continuité et la réactivité offertes par l'instauration d'une dynamique de recherche sociologique en interne sont une plus-value indéniable pour faire face aux nombreux enjeux actuels (I). Toutefois, cette démarche en interne peut également être source de difficultés et nécessite de prendre certaines précautions. Développer un processus de recherche mérite de porter une attention particulière aux enjeux, aux attentes explicites ou implicites des différents acteurs ainsi qu'aux limites engendrées par sa propre posture de chercheur « impliqué » (II).

## Méthodologie

### Analyse documentaire :

- documents produits par l'institution sur son fonctionnement et ses objectifs, sur la création d'un poste de chargée de mission
- littérature sur la protection de l'enfance et ses évolutions, sur les méthodes et objectifs de la sociologie, sur la « sociologie d'intervention », sur la sociologie des organisations

### Collecte de la parole des acteurs :

- entretien individuel avec le directeur général de l'association
- entretiens individuels avec deux directrices d'antenne
- entretiens individuels avec trois travailleurs sociaux
- temps d'échange avec la chargée de mission

### Observation :

- observation participante auprès de la chargée de mission de l'association et « études de cas » (études « réseau » et « adhésion »)
- observation lors de deux réunions (avec le Département / réunion enfance-famille)
- observation lors des temps de présentation des résultats auprès des professionnels
- observation lors de la rencontre régionale du CNAEMO (Carrefour national de l'action éducative en milieu ouvert)
- journée d'observation dans une antenne

# 1 Une production de connaissance continue au service de l'action

---

« Il nous semble qu'il y a une continuité possible entre sociologie savante et sociologie pratique, dans le bénéfice de la posture critique, « problématisante », la rupture épistémologique avec le sens commun et l'éthique de la vérité, à condition de ne pas mettre le savoir au service de n'importe quelle cause (éthique de la responsabilité)<sup>24</sup> ». En effet, si la sociologie ne peut se suffire à elle-même pour comprendre les problématiques sociétales, elle apporte une réflexivité méthodologique et permet de prendre la distance nécessaire à l'analyse de l'objet.

## 1.1 La sociologie comme soutien au développement d'une approche réflexive

Comme l'expliquent Bernhard Mann et Wolfgang Petran, après avoir connu un essor considérable à partir des années 1960, la sociologie a perdu de son importance dans les années 1980 du fait de son incapacité à comprendre et répondre aux attentes de la société de par son caractère trop général et distancié de l'objet. « Les thèmes de sociologie appliquée tels que l'évaluation, le conseil, les savoirs professionnels étaient rarement abordés au cours des études<sup>25</sup> ». Cependant, l'évolution des parcours universitaires allant dans le sens d'une plus grande transdisciplinarité et d'une recherche d'opérationnalité, l'inscription de sociologues dans des domaines extérieurs à l'université et leur volonté de renforcer l'utilité sociale de leur discipline en lui permettant « de renouer avec son projet historique tel qu'il a été formulé en France à la fin du dix-neuvième siècle »<sup>26</sup>, ont contribué à lui redonner du crédit.

---

<sup>24</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 74.

<sup>25</sup> Mann Bernhard, Petran Wolfgang, « Que savent faire les sociologues que les autres ne savent pas faire ? La sociologie professionnelle en Allemagne. », *Sociologies pratiques* 1/2010 (n° 20), p. 147-158.

<sup>26</sup> Piriou Odile, Granier François, « La face cachée de la sociologie. », *Sociologies pratiques* 1/2007 (n° 14), p. 163-166.

### 1.1.1 Une sociologie plus proche du terrain

C'est ainsi que, selon Laurence Ould-Ferhat, une professionnalisation « sauvage »<sup>27</sup> de la sociologie semble s'opérer au sein des institutions qui reconnaissent de plus en plus l'apport de cette discipline. Si, au regard de sa propre expérience, leur place reste à définir, les sociologues praticiens gagnent en visibilité et en légitimité grâce à leur compétence de diagnostic estime quant à elle Odile Piriou<sup>28</sup>.

« La sociologie révèle plus d'énigmes, compliquées et insolubles, qu'elle ne résout de problèmes. Son utilité sociale est, à notre sens, davantage dans la réflexivité que dans l'orientation de l'action<sup>29</sup> ».

Il ne s'agit pas d'offrir des solutions transposables immédiatement dans la pratique. Le directeur de l'association est d'ailleurs lucide : « *Je n'ai pas de fantasme, je ne crois pas en une recherche qui viendrait dire une vérité, il n'y a pas de certitudes absolues* ». Il s'agit plutôt de donner la possibilité aux professionnels de se poser les bonnes questions à partir de problèmes qu'ils peuvent avoir eux-mêmes identifiés. « Le regard sociologique permet de décoder ce que le profane, enfermé dans sa vision de la réalité, ne voit pas<sup>30</sup> ».

C'est le but que se donnent de nombreuses formations qui fournissent aux futurs professionnels les moyens de donner du sens à l'action. C'est le cas du master Jeunesse : politiques et prises en charge de l'EHESP qui « offre des outils analytiques pour penser et comprendre l'action en direction de la jeunesse<sup>31</sup> ». Les stages sont alors l'occasion d'une première immersion dans ce monde en plein essor à mi-chemin entre recherche et pratique. « Des étudiants de Master II ou de doctorat sont de plus en plus fréquemment sollicités pour des études contributives de portée restreinte à côté des études évaluatives à vocation opérationnelle menées par des cabinets de consultants »<sup>32</sup>. C'est d'ailleurs la connaissance des outils méthodologiques plus que celle sur le secteur d'intervention concerné qui est privilégiée lors du recrutement.

---

<sup>27</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 64.

<sup>28</sup> Piriou Odile, Granier François, « La face cachée de la sociologie. », *Sociologies pratiques* 1/2007 (n° 14), p. 163-166.

<sup>29</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 75.

<sup>30</sup> Ibid, p. 74.

<sup>31</sup> Objectifs du master jeunesse politiques et prises en charge présentés sur le site de l'EHESP.

<sup>32</sup> Ould-Ferhad Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 66.

### 1.1.2 Des outils méthodologiques pour les professionnels

Si le poste de chargée de mission n'est pas à proprement parler un poste de sociologue, il n'en reste pas moins que les objectifs semblent se recouper. Il s'agit bien de produire de la connaissance sur l'action en ajoutant une plus-value théorique et méthodologique issue notamment de la sociologie favorisant la réflexivité. La création du poste n'est pas à l'origine de la démarche réflexive de l'association. Des initiatives pour approfondir certaines thématiques existaient et émergent encore à différents niveaux. Il s'agit désormais de disposer d'un soutien lorsque cela semble nécessaire. Selon le directeur général, « *le rôle de la chargée de mission est de nous aider à avoir des méthodes pour les études et les recherches. Mis à part elle, on n'a pas l'outillage pour définir complètement la méthodologie* ». Quant à la posture d'observateur, il ne s'agit pas d'une participation directe auprès des professionnels, la chargée de mission bénéficie d'un certain recul. Ce recul peut être limité par l'implication au sein de l'association qui présente toutefois l'intérêt d'offrir une connaissance fine du fonctionnement.

Si l'on prend pour exemple l'étude sur les effets de l'adhésion des familles dans les mesures de protection, ce critère est devenu central au côté de celui de danger dans l'arbitrage entre mesure administrative et mesure judiciaire. Il est admis dans les représentations que c'est l'adhésion a priori de la famille qui permettra un travail efficace auprès d'elle et favorisera la réussite de la mesure éducative. Ces représentations créent ainsi deux catégories de parents qui tendent à être « de plus en plus formalisées et rationalisées institutionnellement par le biais de grilles d'évaluation<sup>33</sup> » comme l'explique Isabelle Lacroix entre le « parent manifestant de la « *bonne volonté* » et celui considéré comme « *non collaborant* »<sup>34</sup>», ou encore selon Emilie Potin entre « des parents capables de prendre leurs responsabilités qui seront épaulés et des parents incapables qui seront déresponsabilisés par le retrait de leurs droits parentaux »<sup>35</sup>. L'auteure évoque un durcissement des sanctions envers les parents qui ne collaborent pas en prenant pour exemple le souhait du législateur d'accélérer les procédures d'abandon.

---

<sup>33</sup> Lacroix Isabelle, « Valorisation des « compétences parentales » et contrôle des risques dans l'accompagnement des parents : les ambivalences de la « contractualisation » en protection de l'enfance. », *Recherches familiales* 1/2015 (n° 12), p. 197-209.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Potin Emilie, « Du lien dangereux au lien en danger, la place des parents quand leur enfant est placé », *Recherches familiales* 2011/1 (n°8), p. 118.

C'est ici que l'on peut s'intéresser à la question de la temporalité, aux notions de parcours et de processus. Selon Pierre Bourdieu, « la science sociale, qui est condamnée à la rupture critique avec les évidences premières, n'a pas de meilleure amie pour l'opérer que l'historicisation qui permet de neutraliser, au moins dans l'ordre de la théorie, les effets de la naturalisation, et en particulier l'amnésie de la genèse individuelle et collective d'un donné qui se donne toutes les apparences de la nature et demande à être pris pour argent comptant, *taken for granted* »<sup>36</sup>. En historicisant, nous pouvons tenter de faire « éclater » la catégorie des « non adhérents » au regard du parcours des familles dans les mesures. Un débat existe sur l'adhésion de façade (la famille signerait le contrat par crainte de la mesure judiciaire sans réelle acceptation des conditions) qui se révélerait contre-productive. Selon Isabelle Lacroix, « la peur du placement, l'« ombre portée du judiciaire », place les parents devant une injonction à l'accord sans qu'elle ne soit formulée<sup>37</sup> ». Leur signature correspondrait alors à ce que les professionnels « désignent comme « accord de façade », à savoir lorsque « le parent dit oui à tout mais ne change pas et met toujours en danger son enfant »<sup>38</sup> ». Mais l'hypothèse peut aussi être faite qu'une famille qui refuserait le contrat a priori pourrait finalement se montrer engagée et réceptive lors de la mise en œuvre de la mesure. L'étude vise ainsi à objectiver la situation. Il s'agit finalement de se demander si la signature du contrat vaut acceptation et si l'absence de signature correspond à un refus définitif de la mesure. C'est donc en se détachant de l'instant de la signature pour observer le parcours des familles que des éléments de réponse pourront être constitués. Cet exemple montre comment la réflexivité induite par la méthode sociologique permet de se poser la question autrement et propose aux politiques et professionnels des pistes pour repenser l'action.

---

<sup>36</sup> Bourdieu Pierre, *Méditations pascaliennes*, Seuil, 1997, p. 217.

<sup>37</sup> Lacroix Isabelle, « Valorisation des « compétences parentales » et contrôle des risques dans l'accompagnement des parents : les ambivalences de la « contractualisation » en protection de l'enfance. », *Recherches familiales* 1/2015 (n° 12), p. 197-209.

<sup>38</sup> Ibid.

## 1.2 Un atout pour faire face à la déstabilisation des professionnels dans un contexte de renouvellement des pratiques

« Qu'il y ait interaction entre l'entreprise et son environnement, cela est encore une fois évident. Cela signifie simplement que, lorsque l'environnement change, ce changement affecte l'entreprise au point que celle-ci doit modifier son comportement <sup>39</sup> ». L'adoption d'une posture réflexive paraît d'autant plus nécessaire que les évolutions majeures dans le champ de la protection de l'enfance demandent aux différents acteurs d'adapter leurs pratiques mais également, parfois, leurs représentations.

### 1.2.1 Imaginer l'application pratique des orientations théoriques et politiques

« Toute organisation est soumise à de multiples zones d'incertitudes. Les plus visibles sont les turbulences qui viennent de l'environnement [...] <sup>40</sup> ». Bernoux prend l'exemple du changement dans les techniques de production ou de communication, nous pouvons plutôt prendre celui des évolutions idéologiques et législatives dans le champ de la protection de l'enfance. L'auteur explique que les organisations ne reçoivent pas passivement ces changements, selon lui « toute incertitude de ce type doit être regardée comme un élément qui sera intégré par les acteurs dans les stratégies de l'organisation ».

La méthodologie mise en œuvre dans les études afin d'adopter une posture réflexive face à ces changements est ainsi l'occasion de penser cette intégration au regard des spécificités de l'association. Car Bernoux précise qu'un mauvais calcul à cet endroit est susceptible d'entraîner le déclin de l'organisation. Il ne s'agit pas d'aller aussi loin et de prétendre que la survie de la structure dépend de la chargée de mission, cette intégration résultant d'une réflexion collective, le soutien dans l'élaboration d'une méthodologie permet toutefois de renforcer la clarté et la cohérence de l'action.

Selon Denis Bernardeau Moreau, « par le mot « intervention », il s'agit de penser le sociologue comme un scientifique capable de faire évoluer, avec les acteurs objets et sujets de l'étude, les situations dans lesquelles ils interagissent pour atténuer collectivement les difficultés qu'ils rencontrent »<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.155.

<sup>40</sup> Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.147.

<sup>41</sup> Bernardeau Moreau Denis, « La sociologie d'intervention : quelques éléments de réflexion », [http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1785\\_1239.pdf](http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1785_1239.pdf).

Les mesures dites « alternatives au placement » se multiplient dans le but de réduire le nombre de placements. Nous avons relié cet objectif à une logique plus large, abordée en introduction, de désinstitutionnalisation du champ social impulsée par l'échelon européen, correspondant à une volonté de se détourner des grandes institutions avec hébergement au profit de solutions dites « de proximité ». Cet objectif s'est encore renforcé depuis les lois de 2002 sur la participation des usagers et de 2007 visant à diversifier les modes d'intervention en impliquant davantage les familles. De plus en plus, il est demandé de recourir à des évaluations des situations familiales afin d'identifier les besoins et ressources des familles.

Les professionnels ont alors pour objectif d'assurer un retour le plus rapide possible des familles à l'autonomie, en développant notamment l'*empowerment* des personnes. Face au flou conceptuel régnant autour de cette terminaison, Yvan Le Bossé lui préfère toutefois la notion de « pouvoir d'agir » qui s'incarne comme un « pouvoir de surmonter ou de supprimer les obstacles à l'expression de « l'être au monde » », en ayant « les moyens de se mettre en action<sup>42</sup> ». S'il ne s'agit pas de s'attarder sur les raisons financières, nous pouvons aisément supposer que cette injonction à l'autonomie vise en partie à limiter la dépendance des individus au système social et ainsi alléger la charge qui incombe aux pouvoirs publics. Nous avons également vu en introduction que la répartition du *social care* entre public et privé semblait évoluer vers une réaffirmation du rôle des aidants naturels.

C'est pourquoi nous faisons l'hypothèse que la recherche des ressources des familles par les professionnels peut se traduire par l'identification dans l'entourage familial d'un réseau susceptible de constituer un soutien voire un relai mobilisable par les parents quand ils rencontrent des difficultés. Ces fonctions de relai peuvent même, désormais, être institutionnalisées par la désignation d'un tiers digne de confiance au sein de l'entourage de la famille (souvent les grands-parents) identifié par le juge comme étant capable d'apporter la sécurité matérielle et affective nécessaire à l'enfant.

Toutefois, le transfert de certaines prérogatives à un cercle élargi d'acteurs ne peut se faire de manière automatique. Ces changements majeurs dans les logiques d'intervention en protection de l'enfance demandent aux professionnels de modifier et d'adapter leurs pratiques ainsi que leurs représentations.

---

<sup>42</sup> Le Bossé Yann, « De « l'habilitation » au « Pouvoir d'Agir » vers une définition plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles Pratiques Sociales*, 2003, vol. 16, n° 2, pp. 30-51.

## 1.2.2 Travailler sur les représentations

La multiplication des modes d'intervention a pu donner lieu à une complexification et à l'apparition de problématiques nouvelles. L'approche réflexive permet de les identifier et d'envisager des pistes d'action. Le choix d'étudier les réseaux de proximité des familles n'est donc pas le fruit du hasard. En effet, afin de favoriser le maintien de l'enfant dans son milieu naturel, la législation incite à la recherche de solutions alternatives. On l'a vu, cette injonction peut se traduire par une mobilisation du réseau comme ressource pour la famille. Cependant, comment mobiliser ce réseau ? Comment impliquer l'entourage des familles sans lui faire porter trop de responsabilité risquant de nuire à la pérennité de ce soutien ? Qui mobiliser ? Où mettre la barrière pour ne pas se montrer trop intrusif en impliquant des personnes pouvant avoir été écartées volontairement par la famille ? C'est ainsi que nous croisons à la fois l'expérience des professionnels et des éléments théoriques (sociologie des réseaux, théorie de l'attachement...) afin de prendre de la distance sur ces questions. Sans prétendre apporter de solutions « clé en main », il s'agit de faire émerger des pistes de réflexion en lien avec ces questionnements pour permettre aux professionnels d'élaborer plus tard des réponses.

« Face au réel, ce qu'on croit savoir clairement offusque ce qu'on devrait savoir. Quand il se présente à la culture scientifique, l'esprit n'est jamais jeune. Il est même très vieux, car il a l'âge de ses préjugés. Accéder à la science c'est spirituellement rajeunir, c'est accepter une mutation brusque qui doit contredire un passé <sup>43</sup> ».

Des professionnels ont parfois un point de vue appuyé sur leurs représentations issues de leur expérience, sur les personnes de l'entourage familial qui peuvent dans certains cas être source de conflit et avoir une influence néfaste dans la situation, voire être la source des difficultés. Il convient de s'écarter de ce que Durkheim appelle les prénotions, ces points de vue nés de manière spontanée au travers de la pratique. L'étude est ainsi l'occasion de déconstruire les points de vue, le sens commun, pour tenter d'objectiver la situation. Pour le directeur général de l'association, « *il s'agit de venir nous interroger sur des quasi certitudes que nous aurions, que la recherche vienne nous aider à décoller certaines convictions que nous avons* ». La problématisation et l'objectivation des données sur le réseau sont l'occasion d'identifier certaines tendances dans le rapport au réseau permettant de retourner vers les professionnels et d'échanger avec eux et de travailler différemment cette question.

---

<sup>43</sup> Bachelard Gaston cité par Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.18.

## 2 Répondre aux attentes implicites et explicites : une légitimité à acquérir auprès des acteurs

---

« J'ai été d'abord passionné par une question bête et les questions bêtes sont toujours importantes : comment les gens peuvent-ils travailler ensemble dans une organisation quelconque avec toutes les difficultés et tous les problèmes de coopération auxquels ils sont confrontés ?<sup>44</sup> ».

L'organigramme joue un rôle clé dans le fonctionnement de l'organisation et dans les relations entretenues entre ses membres. « Avec plus ou moins de précision, une entreprise doit définir les fonctions de chacun, leurs relations, le rôle de l'autorité, etc. : qui fait quoi, qui commande qui, qui transmet ordres ou communications à qui, etc.<sup>45</sup> ». Le poste de chargée de mission émane d'une volonté de la direction générale à laquelle il est rattaché et vise notamment à faire participer les différents professionnels de l'association. Ces deux catégories d'acteurs ont donc une influence sur les orientations à prendre et dans le choix des sujets à aborder.

### 2.1 Une proximité dans les attentes facilitant la dynamique de recherche

La création d'un poste de chargée de mission répond à une volonté de la direction. Le directeur général de l'association, y voit deux apports essentiels :

- « Plus les politiques prendront des décisions sur des choses tangibles, plus on évitera que les décisions ne reposent que sur des volontés ;
- La seule manière de faire bouger les postures professionnelles, c'est de trouver un équilibre entre ce que l'on produit et le souffle professionnel, parce-que nos métiers sont dans une ornière derrière les valeurs qui sont des rideaux de fumée, qui empêchent de s'interroger sur ce qu'on fait réellement ».

Quoique formulés différemment, les objectifs ici annoncés par le directeur général se recourent assez fortement avec ceux exprimés par les professionnels rencontrés dans les antennes.

---

<sup>44</sup> Premat Christophe, « Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier », Sens public, 5 février 2008.

<sup>45</sup> Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.123.

### 2.1.1 Favoriser la prise de recul pour orienter l'action en interne et dans le territoire à partir de résultats éprouvés

Comme nous avons pu le voir en première partie, l'un des objectifs de la direction est bien d'accompagner les professionnels dans leur réflexion afin de les aider dans l'évolution de leurs pratiques. Les professionnels travaillant dans les antennes formulent un souhait relativement similaire même si les origines ne semblent pas se recouper entièrement. Le souhait d'objectivation du directeur général pour ne pas se laisser aveugler par des valeurs qui finalement nuiraient à l'action auprès des familles semble prendre une place importante. Selon lui, les valeurs sont « *des rideaux de fumée qui empêchent de s'interroger sur ce que l'on fait réellement* ». Les professionnels recherchent également l'objectivation et la prise de recul que le quotidien ne leur permet pas du fait du « *sentiment général de tête dans le guidon* », « *c'est assez global la suractivité* ». Mais à l'inverse, une volonté de mettre en avant les valeurs de l'association à travers le sens de l'action semble se dessiner : « *une association se doit de défendre certaines choses, certaines valeurs* », « *il y a forcément quelque-chose qui nous mène, une idéologie* », « *il y a des choses qui nous mènent, mieux vaut ne pas l'oublier* ».

Selon le directeur, les valeurs d'une société sont traduites dans les textes de loi, et « *le projet associatif de l'association vise une convergence avec les valeurs promises par les politiques* ». Le consensus doit finalement s'opérer autour du projet associatif, également cité par les professionnels : « *la vraie idéologie de l'association est dans le projet associatif* ». Le second objectif vise donc à participer à l'élaboration de ces politiques. « *J'espère que demain on pourra dire « là-dessus on a conduit un travail d'une année, ou de deux ans, qui a amené à ces résultats, ne pourrait-on pas faire ça ? »* ». La recherche doit nous permettre d'apporter des choses plus éprouvées ». Finalement, si le terme n'a jamais été revendiqué et serait plutôt décrié, l'association n'espère-t-elle pas, par une forme « d'expertise », voir sa parole et ses positions prises en compte dans les grandes orientations qui régissent la protection de l'enfance ?

S'agissant de l'étude « réseau », nous avons pu voir que cette question était susceptible de devenir un objet de travail dans le champ de la protection de l'enfance dans les années à venir au vu du contexte politique et idéologique. Si l'objectif premier de la direction est d'amener les différents professionnels à réfléchir autour de cette question et d'ouvrir de nouveaux axes de réflexion, il existe également une volonté que les résultats puissent être diffusés plus largement et participent à l'orientation des décisions futures.

Un point semble intéressant pour illustrer ce propos. Lorsque nous sommes retournées vers les professionnels après la réalisation du cadrage théorique et l'analyse des documents relatifs à l'étude (jugements de levée, rapports intermédiaires, jugements d'entrée), nous avons défini trois axes à approfondir au cours de la réunion portant principalement sur la mobilisation de personnes hors parenté, sur un élargissement du cercle mobilisable. Or, les professionnels et notamment une psychologue ont abordé un point essentiel qu'il convient de ne pas négliger dans l'étude mais aussi et surtout dans les orientations futures : « *l'isolement a parfois une fonction [de protection]. Pour certaines personnes, être en lien avec l'autre est une véritable souffrance* ». Une injonction à la participation pourrait dès lors se révéler contre-productive dans certaines situations. Il est important que la mobilisation du réseau offre un axe de travail possible aux professionnels de la protection de l'enfance, lorsque cela correspond aux besoins identifiés, sans qu'il ne devienne incontournable. Cet exemple montre de quelle manière l'association peut faire remonter des pistes de réflexion et donc se soumettre à des orientations plus en accord avec ses pratiques. La diffusion de ces recherches peut également être l'occasion de montrer son savoir-faire et sa capacité d'innovation. « *On ne doit pas se faire dicter le métier et il faut pour ça avoir un coup d'avance* » (travailleur social).

Le Conseil départemental a récemment fait parvenir aux associations une note de cadrage les invitant à contribuer à une réflexion sur l'orientation future de la protection de l'enfance dans le département. Au vu de la problématique annoncée (volontairement non précisée), certains professionnels de l'association proposent d'inclure dans leur participation les résultats de la recherche sur le rôle du réseau des familles dans les mesures de protection, tout en donnant une visibilité à son action. « *Répondre à la note de cadrage, c'est un travail de communication sur nos pratiques alimenté par nos observations du travail avec les familles* » (directrice d'antenne).

### **2.1.2 Faire valoir un savoir-faire dans un climat de mise en concurrence**

Nous l'avons vu, la protection de l'enfance évolue sans cesse et les organisations doivent assurer une veille permanente pour ne pas perdre le fil. D'autant plus dans un contexte de plus en plus concurrentiel. A travers certains échanges informels et observations que j'ai pu mener lors de ce stage, il m'a en effet semblé que l'association n'échappait pas à une forme de pression de plus en plus importante à laquelle sont aujourd'hui soumises les associations, pression induite par la logique d'appels à projets. Pour conserver ses

territoires d'action dans le département, elle doit régulièrement démontrer son savoir-faire, répondre à des appels d'offre et chaque réponse négative est susceptible de déstabiliser l'association (baisse des financements, redéploiement des professionnels concernés...). Le choix du sujet de l'étude « adhésion » illustre bien cette logique. Nous avons vu en introduction que l'association souhaitait travailler cette question en mettant en lumière son action dans le champ de l'AED et dans le même temps sa compétence. Le retour à une internalisation complète des mesures d'AED par le Département est-il à envisager ? Dans quels délais ? L'enjeu est de taille et l'association doit veiller à ne pas se trouver trop affaiblie.

« La précarité des structures engendrée par ces modalités de financement non pérennes ainsi que la compétition entre institutions sont les conséquences directes de ces nouvelles pratiques qui actuellement ne touchent encore qu'une frange du secteur social, la moins institutionnalisée ou la plus récente (prévention spécialisée, dispositifs d'insertion, dispositifs liés à la politique de la ville), mais qui tendent à s'étendre, y compris au secteur traditionnel des établissements privés habilités de la protection de l'enfance<sup>46</sup> ».

Les appels d'offre sont formulés et les décisions sont prises par le Département en tant que financeur. Les associations répondantes doivent donc se soumettre aux orientations attendues pour optimiser leurs chances d'obtenir le financement. Assurer une veille constante et se donner les moyens d'être réactif en matière de recherche lorsqu'une nouvelle orientation se profile offre une capacité d'anticipation s'agissant des attentes des financeurs. « *Nous devons profiter de ce travail de reconfiguration du milieu ouvert sur le département pour être proactifs et générer de l'innovation* » (directrice d'antenne).

« L'appel à l'innovation est devenu à la fois une injonction des politiques publiques et quasiment un exercice imposé à qui veut situer le travail social dans une dynamique tournée vers l'avenir<sup>47</sup> ».

---

<sup>46</sup> Bertaux Roger, « Problèmes et enjeux dans l'évolution du travail social » Communication dans le cadre du séminaire OREFQ / GREE – 6 décembre 2002 – Pont à Mousson. Régulations locales, cohérences nationales, intégration européenne : quelle(s) prospective(s) pour la relation formation-emploi ?, sous la direction de René Kratz (OREFQ) et Hervé Lhotel (GREE), Presses Universitaires de Nancy, 2005.

<sup>47</sup> Jaeger Marcel, « Le social au défi de l'innovation », ASH, n° 2957, 22 avril 2016, p. 32.

Pour Roger Bertaux, les logiques de management du secteur marchand s'insinuent progressivement dans le secteur social. Ce phénomène pose alors la question du sens car l'objet de leur action diffère et les objectifs d'efficacité et de rentabilité ne peuvent être envisagés de la même façon selon que l'on parle de marchandises ou de personnes. Bertaux précise sur ce point que « sans doute ces principes ont-ils été réinterprétés et adaptés au champ social par des directeurs qui, au moins dans le secteur de l'éducation spécialisée, restent souvent, quoique pas toujours, marqués idéologiquement par leur passé de travailleur social et dès lors continuent à accorder une prévalence au service rendu plus qu'à la rentabilité financière des prestations fournies<sup>48</sup> ». En effet, le directeur de l'association a exercé en tant que travailleur social au cours de sa carrière, et l'importance de la qualité de l'action en direction du public a largement été évoquée au cours de l'entretien.

Pour autant, la question financière ne peut être évacuée et la direction, interlocutrice directe du Conseil départemental, doit conjuguer les divers niveaux d'attente afin de veiller à la stabilité de l'association. Cela la contraint à définir des lignes de plus en plus précises en matière d'action au sein de l'association, réduisant ainsi les marges de manœuvre des travailleurs sociaux. « Il est certain que le degré d'autonomie professionnelle des travailleurs sociaux qui existait auparavant s'est beaucoup affaibli devant cette montée en puissance des directions institutionnelles, qui investissent désormais un terrain sur lequel elles étaient peu présentes auparavant<sup>49</sup> ».

Le directeur général rappelle d'ailleurs l'importance d'avoir « *des dirigeants qui dirigent* ». Ses paroles ne traduisent cependant pas la tenue d'une posture autoritaire mais celle d'une direction en mesure de définir un cap dans toute cette complexité. Le recrutement d'une chargée de mission proposant une méthodologie de recherche marque d'ailleurs la volonté de définir ce cap de manière plus collective. « *La participation se fait à plein de niveaux. Les professionnels, c'est l'ensemble des 320 salariés de l'association, moi y compris. Il s'agit de leur permettre une liberté de penser et une liberté de dire leurs pensées* » (directeur général). Cette posture semble avoir des effets positifs dans la relation avec les salariés de l'association qui ont le sentiment de pouvoir s'exprimer et participer à la réflexion.

---

<sup>48</sup> Bertaux Roger, « Problèmes et enjeux dans l'évolution du travail social » Communication dans le cadre du séminaire OREFQ / GREE – 6 décembre 2002 – Pont à Mousson. Régulations locales, cohérences nationales, intégration européenne : quelle(s) prospective(s) pour la relation formation-emploi ?, sous la direction de René Kratz (OREFQ) et Hervé Lhotel (GREE), Presses Universitaires de Nancy, 2005.

<sup>49</sup> Ibid.

## 2.2 Rendre effective la participation des professionnels

En fonction de leur place et donc de leur point de vue au sein de l'association, les professionnels n'ont pas le même rapport à leur environnement (proximité plus ou moins grande avec le terrain/les financeurs). De fait, leurs attentes mais également les objectifs auxquels ils sont soumis peuvent varier sensiblement. La recherche d'un équilibre est impérative pour proposer des actions cohérentes et assurer un développement sain de l'association.

### 2.2.1 Comprendre et prendre en compte les attentes de chacun

« Or, la tendance aujourd'hui est à une très grande et minutieuse attention donnée à l'élaboration ainsi qu'à la mise en place des décisions prises par le sommet, en négligeant quelque peu l'engagement de l'ensemble des salariés ou associés <sup>50</sup>».

Les travailleurs sociaux ont également des attentes et doivent percevoir l'intérêt du poste pour lui accorder une légitimité et s'impliquer dans les recherches. C'est cette adhésion qui permettra l'implication des acteurs, leur point de vue constituant une richesse incontournable pour donner du sens aux études.

Les travailleurs sociaux, de par leur relation plus indirecte avec les financeurs mais également par leur relation directe au public concerné par l'action, peuvent parfois se montrer plus critiques vis-à-vis des décisions. Ma première hypothèse était que certains professionnels pouvaient exprimer des réticences voire une opposition affirmée face à cette initiative de la direction, par crainte d'une instrumentalisation.

Daniel Benamouzig et Olivier Borraz nous expliquent que « règles, procédures et instruments en tant que catégories d'entendement sont porteurs de sens ; mais un sens qui demeure abstrait et général <sup>51</sup>». Ils ajoutent : « à ces savoirs théoriques sont opposés les savoirs pratiques, empiriques, de terrain que détiennent les agents d'exécution et les cadres intermédiaires. Il peut s'agir de tours de main, de savoirs, fruits d'une expérience ou d'un apprentissage, d'interprétations locales des règles et procédures, etc ». Selon eux, ces derniers sont indispensables pour ajuster les premiers aux circonstances locales et aux contraintes apparaissant lors de la mise en œuvre.

---

<sup>50</sup> Bernoux Philippe, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, «Sociologie économique», 2008.

<sup>51</sup> Benamouzig Daniel, Borraz Olivier, « Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs », *L'Année sociologique* 3/2015 (Prépublication).

Cependant, ils expliquent que, comme Crozier et Friedberg l'ont démontré, les détenteurs des savoirs pratiques ne sont pas incités à les faire circuler et que, de fait, « cette absence de circulation a pour conséquence une méconnaissance par le sommet de la hiérarchie de ce qui se joue aux échelons inférieurs <sup>52</sup>».

« Les règles formelles sont donc produites en toute méconnaissance de cause, à partir de savoirs théoriques déconnectés de toute réalité empirique<sup>53</sup> ». Les travaux de recherche menés au sein de l'association auraient pu être perçus par certains travailleurs sociaux comme une tentative de la direction de faire accepter ses décisions sous couvert d'expertise. Toutefois, cette hypothèse ne s'est pas vérifiée. Peut-être y a-t-il un biais à cet endroit dû au fait que les professionnels enclins à répondre à mes questions étaient tous plus ou moins impliqués et volontaires dans les recherches, ou encore à ma position dans l'association. Néanmoins, les directeurs d'antenne, chefs de service et travailleurs sociaux rencontrés en entretien ou lors des temps d'observation ont en grande majorité fait part de leur intérêt et de leur opinion favorable pour cette démarche. « *Enfin une association se met en situation de réfléchir sans le recours aux autres, ça arrive à maturité* » (travailleur social).

Les différents professionnels travaillant dans les antennes sont en demande de recul sur la pratique. Dans les différents entretiens, la volonté de donner du sens à l'action et de le mettre en avant a été évoquée. « *En protection de l'enfance, il faut qu'on continue à se poser la question du sens* » (travailleur social). La démarche de recherche entreprise leur paraît être une réelle opportunité pour être accompagnés dans leurs questionnements quotidiens qu'ils n'ont pas le temps de traiter individuellement ou entre professionnels de terrain. « *Il faut se donner les moyens de, on est vite rattrapé par le quotidien, ça fait du bien de se poser et de réfléchir, c'est vraiment une bouffée d'oxygène* » (travailleur social).

Les professionnels rencontrés soulignent toutefois l'importance de la posture adoptée par la direction de l'association ainsi que par la chargée de mission largement favorable à leur implication.

---

<sup>52</sup> Crozier Michel et Friedberg Erhard cités par Benamouzig Daniel et Borraz Olivier, « Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs », *L'Année sociologique* 3/2015 (Prépublication).

<sup>53</sup> Ibid.

## 2.2.2 Une grande latitude laissée à la chargée de mission et aux professionnels des antennes dans la conduite des études

Les représentants des différents corps de métier sont acteurs au sein de l'association. « Dans la perspective de Crozier-Friedberg, l'accent est mis sur le fait que l'acteur est celui dont le comportement (ici équivalent à action) contribue à structurer un champ, c'est-à-dire à construire les régulations <sup>54</sup> ». C'est-à-dire que chacun détient une forme de pouvoir qui lui permet d'infléchir certaines orientations ou décisions dans le sens de son intérêt ou de la représentation qu'il se fait de l'intérêt général. « Toute relation de pouvoir formel inclut une autre relation du même type mais informelle, car la relation de pouvoir est une relation réciproque <sup>55</sup> ». Selon la thèse de Crozier et Friedberg, les relations au sein des organisations sont des relations de pouvoir. Ce pouvoir n'est pas uniquement descendant, de la hiérarchie vers les salariés. En effet, des zones d'incertitude, plus ou moins étendues selon le niveau de réglementation de l'organisation, offrent aux salariés la possibilité de détenir une part de pouvoir. Ainsi, une direction n'a pas les moyens d'imposer à ses salariés qu'ils agissent de manière automatique en toute situation.

En s'appuyant sur l'expérience d'Hawthorne, Bernoux explique que « dans le cas d'une réorganisation, on doit toujours s'attendre à une réaction positive des personnes concernées, si elles se savent l'objet d'une observation dont le but formel est une amélioration de leurs conditions de travail <sup>56</sup> ». C'est ici que la création d'un poste de recherche en interne de l'association paraît tout à fait pertinente, en ce sens qu'elle permet la confrontation entre savoirs théoriques et savoirs pratiques. « *Je suis convaincu de la fonction transversale du chargé de mission. Il doit pouvoir aider les deux sphères, stratégiques et opérationnelles* » (travailleur social). Toutefois, cette situation ne suffit pas pour garantir l'implication de chacun. La posture adoptée joue également un rôle clé. « La seconde question posée par l'expertise concerne l'adhésion du groupe aux conclusions de l'expert. Celui-ci peut bien proposer de bonnes solutions. Si ceux qui sont chargés de les mettre en application ne les acceptent pas, elles resteront lettre morte <sup>57</sup> ».

---

<sup>54</sup> Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.137.

<sup>55</sup> Bernoux Philippe, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, «Sociologie économique», 2008, 304 pages.

<sup>56</sup> Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.73.

<sup>57</sup> Ibid.

Ainsi, les professionnels doivent avoir le sentiment que la création du poste de chargée de mission vise à les aider dans leur pratique. La visibilité de cet objectif passe notamment par la prise en compte de leurs demandes en termes de sujet à étudier ainsi que de leurs points de vue sur les méthodes et résultats. « Il est nécessaire également de considérer le salarié comme un acteur à part entière et lui laisser exercer un certain pouvoir<sup>58</sup> ». Les observations et entretiens menés m'ont permis de percevoir de réelles possibilités offertes aux différents professionnels de participer, que ce soit lors des réunions formelles organisées par la chargée de mission dans le cadre des études, lors des échanges informels qui ont lieu au cours des temps d'observation, ou encore lors des discussions au sein de l'antenne relayées ensuite par le directeur d'antenne.

Les différents acteurs s'accordent sur l'importance d'une impulsion et d'un suivi des études afin que la démarche ne s'essouffle pas. Les professionnels dans les antennes n'expriment pas de réticences à l'existence d'une chargée de mission. « *Il faut que ce soit porté par l'institution. S'il n'y a pas de cadre, ça peut passer à la trappe, être inopérant* » (directrice d'antenne). Mais la posture semble jouer un rôle clé. « *Auparavant, les postes de recherche étaient regardés de manière quasi ironique* » (travailleur social). La position d'écoute et la volonté de comprendre le fonctionnement et les pratiques dans les antennes ont été bénéfiques pour favoriser l'implication des travailleurs sociaux. « *Les deux collègues ont trouvé le bon positionnement dans l'association, des gens intelligents, ouverts et aptes* » (travailleur social).

Cette posture est facilitée par la latitude laissée par la direction dans la méthodologie. Cette dernière est définie collectivement et évolue en fonction des études. « *Même si les objectifs ne sont pas très clairs, le directeur nous laisse faire. Il permet aux uns et aux autres d'être accompagnés dans la réflexion* » (directrice d'antenne). Car en effet, l'instauration d'une telle démarche ne vise pas seulement à une amélioration des pratiques mais également au développement d'une culture de la recherche partagée au sein de l'association, sorte d'effort démocratique permettant l'ouverture d'espaces de réflexion à l'ensemble des professionnels.

---

<sup>58</sup> Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.75.

Ainsi, chacun doit assumer un rôle dans la recherche afin de la faire vivre au quotidien. La démarche s'appuie sur le fonctionnement ordinaire de l'association à partir des différentes strates hiérarchiques. « *Il faut que les directeurs d'antenne fassent vivre l'étude auprès des chefs de service et rappellent sa légitimité. Il faut essayer à plusieurs niveaux de relayer les questionnements, faire vivre ce va et vient de la recherche* » (directrice d'antenne).

Finalement, la principale difficulté qui m'est apparue semble liée à un manque de communication sur les objectifs de la démarche, sur le rôle de la chargée de mission et sur la possible implication de chacun. En effet, certains professionnels n'étaient pas en mesure d'expliquer les ressorts du poste et ignoraient les thématiques abordées dans les études en cours, et parfois même leur existence. « *Il y a une difficulté pour faire vivre le questionnement de manière transversale et clarifier la démarche* » (directrice d'antenne). Le débouché concret de ces études n'est pas défini de manière précise, ce qui permet une grande liberté dans la méthodologie mais peut, sous un autre aspect, nuire à la lisibilité et donc à la visibilité de la démarche. Toutefois, cette initiative est encore très récente et ses contours se développent et se forment progressivement.

## Conclusion

---

Ces différents éléments permettent de comprendre que les professionnels sont interdépendants au sein d'une association et qu'un poste de recherche, malgré le devoir de distanciation, ne peut se défaire de ces liens. Le chargé de mission ne peut faire fi des attentes de chacun. En plus de la réflexivité sur la pratique offerte par la démarche sociologique, deux autres objectifs semblent se dégager : un objectif de valorisation d'une expertise ainsi qu'un objectif que l'on pourrait qualifier de démocratique visant à faire participer l'ensemble des professionnels (voire des usagers même si cela n'a pu encore être mis en œuvre).

### ➤ **Entre implication et distanciation : une posture à construire**

Conjuguer les deux niveaux d'attente, celui de l'encadrement et celui des professionnels, amène à faire certains choix non pas dans une logique d'objectivation mais dans le but de dépasser certains obstacles et obtenir l'adhésion des acteurs. Si, on l'a vu, cette adhésion est indispensable, la posture d'extériorité et de neutralité propre au chercheur peut être mise à mal, d'autant que le poste est interne à l'institution et suppose irrémédiablement une forme d'implication. Il semble toutefois que l'identification de ces biais est un premier pas pour s'en écarter et ne pas nuire à la validité des travaux.

« Le chercheur de son côté, pour autant qu'il renonce à la « position de prétendue neutralité et extériorité scientifiques » (Arnaud, 1994), pour produire un savoir « vrai » sur l'action, doit certainement clarifier sa position : « quelle place m'assigne-t-on et quelle fonction suis-je en train d'occuper ? <sup>59</sup> ».

Chantal Lavigne mentionne « les avertissements qui sont donnés par les tenants de la rigueur scientifique en sciences humaines et sociales » au chercheur face au risque d'être « absorbé, happé, séduit dans et par son objet de recherche, lors de son implication ou de son immersion <sup>60</sup> ». Mais elle évoque également « la notion anthropologique de souillure ou de pollution (mélange de deux classes normalement distinctes) considérée dans sa potentialité créatrice et sa positivité, rappelle la posture méthodologique inverse – non plus de séparation, mais de rencontre – qui considère l'aspect nécessaire et dynamisant de l'implication du chercheur et de l'utilisation de la subjectivité (donnée fondamentale de l'expérience de la recherche) comme levier et instrument de connaissance ».

---

<sup>59</sup> Baron Xavier, « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? », *Savoirs* 1/2008 (n° 16), p. 11-52.

<sup>60</sup> Lavigne Chantal, « À qui appartient l'objet de recherche ? Penser l'implication du chercheur dans son objet : le handicap (surdité) », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2/2007 (n° 4), p. 23-39.

Se pose par exemple la question du statut des professionnels qui peuvent à la fois être commanditaire (participation à la définition du sujet) et objet de l'étude. Une fois cette première limite identifiée, une seconde apparaît lors de la construction des données et le recueil de la parole des acteurs. Par exemple, s'agissant des professionnels, ces derniers peuvent présenter leur action en valorisant les aspects correspondant à l'image qu'ils se font du « bon » professionnel. Si ce biais existe dans toutes les enquêtes, le fait que la chargée de mission soit rattachée à la direction est susceptible de le renforcer. Il ne s'agit pas alors d'écarter les propos des professionnels sur leurs pratiques mais de prendre en compte cet état de fait et de l'intégrer dans l'analyse. Si l'on reste sur l'exemple des professionnels, leur vision des « bonnes » pratiques peut dans certain cas présenter tout autant d'intérêt que les pratiques elles-mêmes.

### ➤ **Chercheur au service d'une expertise ?**

La notion d'expertise revient à plusieurs reprises dans ce rapport. Il me semble qu'elle se distingue de la recherche par sa visée plus orientée vers l'action, plus opérationnelle, dans une logique d'aide à la décision. Le terme n'a pourtant jamais été revendiqué comme volonté d'aboutissement de la production d'études au cours des échanges avec les professionnels. Il serait même plutôt décrié au sein de l'association. S'il est aujourd'hui largement utilisé dans différents champs, et de plus en plus dans celui du social, ce terme bénéficie parfois d'une connotation négative. Ce ressenti de certains est dû à une recherche de rationalisation qu'ils jugent excessive et qui finalement mènerait à une standardisation des pratiques (voire à un effacement des valeurs) ou encore à l'instrumentalisation de « l'expert » chargé de répondre à une demande sociale.

Pour autant, il m'a semblé que le développement d'une démarche réflexive au sein de l'association était pour partie l'occasion de se prévaloir d'un savoir spécialisé sur ses champs d'intervention. Ainsi, l'association n'escompte-t-elle pas, par une forme d'expertise, voir sa parole et ses positions prises en compte dans les orientations qui régissent la protection de l'enfance ? Dès lors, quel devient le rôle d'un chargé de mission ? Contribuer au déploiement d'une culture de la recherche au sein de l'association permettant à chacun de trouver des espaces de réflexion collectifs ou participer à la construction d'une expertise dont l'association pourrait se prévaloir auprès des autres acteurs du champ ? Les deux objectifs ne sont pas incompatibles, un équilibre est toutefois à trouver pour garantir le bon déroulement des travaux et une clarté dans son positionnement.



---

## Bibliographie

---

Abrioux Florence, « Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction », *Management & Avenir* 10/2010 (n° 40), p. 186-204.

URL : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm).

DOI : 10.3917/mav.040.0186.

Baron Xavier, « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? », *Savoirs* 1/2008 (n° 16), p. 11-52.

URL : [www.cairn.info/revue-savoirs-2008-1-page-11.htm](http://www.cairn.info/revue-savoirs-2008-1-page-11.htm).

DOI : 10.3917/savo.016.0011.

Benamouzig Daniel, Borraz Olivier, « Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs », *L'Année sociologique* 3/2015 (Prépublication), 34p.

URL : <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2015-3-page-e1.htm>

DOI : 10.3917/anso.pr1.0006

Bernardeau Moreau Denis, « La sociologie d'intervention : quelques éléments de réflexion », Université Paris-Est Marne la Vallée,

[http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1785\\_1239.pdf](http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1785_1239.pdf)

Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, p.379.

Bernoux Philippe, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, «Sociologie économique», 2008, 304 pages.

Bourdieu Pierre, *Méditations pascaliennes*, Seuil, 1997, p. 217.

Consulté sur le site du Magazine de l'Homme moderne : <http://www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/lexique/h/historicisation.html>

Bertaux Roger, « Problèmes et enjeux dans l'évolution du travail social » Communication dans le cadre du séminaire OREFQ / GREE – 6 décembre 2002 – Pont à Mousson. Régulations locales, cohérences nationales, intégration européenne : quelle(s) prospective(s) pour la relation formation-emploi ?, sous la direction de René Kratz (OREFQ) et Hervé Lhotel (GREE), Presses universitaires de Nancy, 2005.

Home Alice, « Recherche en collaboration : joindre recherche, formation et pratique », *Pensée plurielle* 1/2008 (n° 17), p. 37-44

URL : [www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-1-page-37.htm](http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-1-page-37.htm).

DOI : 10.3917/pp.017.0037.

Jaeger Marcel, « Le social au défi de l'innovation », ASH, n° 2957, 22 avril 2016.

Jézéquel Michel, « Protection de l'enfance : une délégation de service public à repenser », *Connexions* 2011/2 (n° 96), p. 57-62.

URL : [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=CNX\\_096\\_0057](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CNX_096_0057)

DOI : 10.3917/cnx.096.0057

Lacroix Isabelle, « Valorisation des « compétences parentales » et contrôle des risques dans l'accompagnement des parents : les ambivalences de la « contractualisation » en protection de l'enfance », *Recherches familiales* 1/2015 (n° 12), p. 197-209.

URL : [www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2015-1-page-197.htm](http://www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2015-1-page-197.htm).

DOI : 10.3917/rf.012.0197.

Lavigne Chantal, « À qui appartient l'objet de recherche ? Penser l'implication du chercheur dans son objet : le handicap (surdité) », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2/2007 (n° 4), p. 23-39

URL : [www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2007-2-page-23.htm](http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2007-2-page-23.htm).

DOI : 10.3917/nrp.004.0023.

Le Bossé Yann, « De « l'habilitation » au « Pouvoir d'Agir » vers une définition plus circonscrite de la notion d'empowerment. », *Nouvelles Pratiques Sociales*, 2003, vol. 16, n° 2, pp. 30-51.

<https://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n2/009841ar.html>

Le Lidec Patrick, « Les relations financières entre l'état et les collectivités territoriales : un sauvetage des conseils généraux orchestré au prix fort », *Informations sociales* 6/2010 (n° 162), p. 32-40.

URL : [www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-6-page-32.htm](http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-6-page-32.htm).

Mann Bernhard, Petran Wolfgang, « Que savent faire les sociologues que les autres ne savent pas faire ? La sociologie professionnelle en Allemagne », *Sociologies pratiques* 1/2010 (n° 20), p. 147-158.

URL : [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2010-1-page-147.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2010-1-page-147.htm).

DOI : 10.3917/sopr.020.0147.

Martin Claude, « Qu'est-ce que le social care ? Une revue de questions », *Revue Française de Socio- conomie* 2/2008 (n° 2), p. 27-42.

URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2008-2-page-27.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2008-2-page-27.htm).

DOI : 10.3917/rfse.002.0027.

Oui Anne, « La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant », *Informations sociales* 4/2007 (n° 140), p. 32-33.

URL : [www.cairn.info/revue-informations-sociales-2007-4-page-32.htm](http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2007-4-page-32.htm).

Ould-Ferhadat Laurence, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », *Sociologies pratiques* 1/2008 (n° 16), p. 63-78.

URL : [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2008-1-page-63.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2008-1-page-63.htm).

DOI : 10.3917/sopr.016.0063.

Piriou Odile, Granier François, « La face cachée de la sociologie », *Sociologies pratiques* 1/2007 (n° 14), p. 163-166.

URL : [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-1-page-163.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-1-page-163.htm).

DOI : 10.3917/sopr.014.0163.

Thouvenot Agnès, « De la subvention aux marchés publics : les associations face à la mise en concurrence », *Dossiers d'actualité*, La Gazette des communes, 2012.

<http://www.lagazettedescommunes.com/95479/de-la-subvention-aux-marches-publics-les-associations-face-a-la-mise-en-concurrence/>

Potin Émilie, « Du lien dangereux au lien en danger, la place des parents quand leur enfant est placé », *Recherches familiales* 1/2011 (n° 8), p. 115-133.

URL : [www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2011-1-page-115.htm](http://www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2011-1-page-115.htm).

DOI : 10.3917/rf.008.0115.

Premat Christophe, « Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier », *Sens public*, 5 février 2008.

<http://www.sens-public.org/article509.html>

Séraphin Gilles, « Articuler recherche et pratiques en protection de l'enfance », *Dossier thématique*, ONED, 2015, 99p.

[http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20150728\\_articuler-rech-prat\\_0.pdf](http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20150728_articuler-rech-prat_0.pdf)

|   |        |          |
|---|--------|----------|
| MAHAMAT   | Maryam | 27/09/16 |
| <b>Master 2<br/>Jeunesse : politiques et prises en charge</b>   |        |          |
| <b>Le développement d'une démarche de recherche au sein<br/>d'une association du champ social</b>   |        |          |
| <b>Promotion 2015-2016</b>  |        |          |
| <p><b>Résumé :</b></p> <p>Les champs de la recherche et de la pratique sont longtemps restés cloisonnés. Pourtant, émerge et s'affirme progressivement une sociologie pratique ou impliquée. Aujourd'hui, de plus en plus de cursus universitaires proposent des former des chargés de mission, de projet, ou encore d'étude. A la fois impliquées et disposant d'une relative autonomie vis-à-vis des autres professionnels de la structure, les titulaires de ces postes mettent leurs connaissances théoriques et méthodologiques au service de la réflexion et de la prise de recul.</p> <p>Ainsi, l'association dans laquelle se déroulait cette mission de stage a fait le choix de se doter d'une chargée de mission de formation sociologique. Son but est d'accompagner l'association dans le développement d'une démarche réflexive. Il s'agit notamment de faire participer les professionnels aux différentes études en aidant à la problématisation et en proposant une méthodologie renforçant la rigueur des analyses et résultats.</p> <p>Le développement d'une telle démarche suppose néanmoins de prendre des précautions dans la mise en œuvre. En effet, deux limites principales peuvent être identifiées : une non participation des professionnels due à un manque de communication ou des réticences de leur part et un manque de distanciation avec l'objet d'étude qui pourrait nuire à la viabilité des résultats.</p> <p>Il est donc important de définir les objectifs de la démarche de manière claire et transparente et de garantir des points d'entente entre les différents professionnels. Dans le cas de l'association observée, comme pour nombre d'associations dans le climat actuel, se lancer sur le terrain de la recherche est l'occasion de prendre du recul et de faire évoluer la pratique mais également d'anticiper les évolutions de l'environnement. Les professionnels « de terrain » semblent partager ces objectifs et accorder un réel crédit à la démarche. Toutefois, un manque de visibilité pourrait nuire à une participation du plus grand nombre. Clarification et communication paraissent alors nécessaires pour renforcer l'implication et créer une réelle culture de la participation.</p> |        |          |
| <p><b>Mots-clés : protection de l'enfance – démarche réflexive – culture de recherche partagée - chargée de mission</b></p>   |        |          |
| <p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1, l'Université Rennes 2 et l'UBO n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>  |        |          |

