**Le coordinateur d’équipe : piège ou cadeau ?**

**Jean-René Loubat**

En confiant à des éducateurs spécialisés une fonction de coordination d’équipe ou de projet, des directions cherchent-elles à participer à l’enrichissement des responsabilités du personnel ou à s’assurer un chef à moindre frais ?

Dans le monde du travail, le problème se pose habituellement de la manière suivante : si un employeur rémunère davantage un salarié, c’est que ce dernier apporte un plus par rapport à celui qui est moins rémunéré. Ainsi se justifie le plus de rémunération de l’ingénieur par rapport au technicien, le plus de rémunération du technicien par rapport à l’ouvrier, etc.

D’autres facteurs s’avèrent également déterminants pour définir le niveau de rémunération d’un professionnel, comme la rareté du type de compétences sur le marché. Dans les secteurs d’activité du social et du médico-social, les financeurs comme les dirigeants peuvent se demander qu’est-ce qu’un psychologue peut faire que ne peut faire un éducateur spécialisé, qu’est-ce que peut faire un éducateur spécialisé que ne peut faire un moniteur-éducateur, etc. ; c’est-à-dire quels sont les surplus de compétences qui justifient des rémunérations plus ou moins importantes ?

Dès lors, pourquoi rémunérer différemment des professionnels déclarant faire la même chose (sic) ? Par exemple, pourquoi une toilette coûte tant quand c’est tel professionnel qui l’assure et coûte beaucoup moins cher quand c’est tel autre ? Peut-on affirmer que cette dernière est moins bien effectuée dans le second cas ? Comme le dit une AMP : *« Si je coûte deux fois moins cher, comment peut-on évaluer que mon travail est deux fois moins bon ? »* Est-ce qu’un directeur sait encore exactement aujourd’hui pourquoi il embauche un éducateur spécialisé ou bien un moniteur - éducateur ?

D’autre part, est-ce bien raisonnable de faire appel à des éducateurs spécialisés, d’une certaine ancienneté de surcroît, quand l’analyse de l’activité concrète de certains établissements montre que ces professionnels passent plus de 40 % de leur temps à effectuer des transports, à gérer des rendez-vous médicaux, à veiller à la prise de petits-déjeuners, et à animer certaines activités le reste de la journée, mais passent en revanche très peu de temps en entretien particulier, en travail personnalisé, en rédaction de projet ou en suivi de réseau ? Ne s’agit-il pas là d’un véritable gaspillage de compétences, autrement dit d’un anti-empowerment absolu ?

**« Empowerment » : Un management des compétences**

Empowerment, un nouveau concept en management que l’on pourrait rendre dans la langue de Molière par le barbarisme « empouvoirement », signifie littéralement un accroissement du pouvoir de chaque professionnel au sein de l’entreprise. Cependant, la connotation française du terme « pouvoir » s’avère plus réductrice que le contenu de l’Anglo-Saxon power – ce dernier désignant plus largement les possibilités générales de l’acteur et non la prévalence ou prééminence d’un acteur sur l’autre. C’est ainsi que to be empowered exprime le fait « d’être habilité » (à faire quelque chose). Par conséquent, il serait plus judicieux de considérer l’empowerment comme un « enrichissement des responsabilités et des champs d’action professionnels ».

Il est question d’une intelligence managériale supérieure : toujours plus haut pourrait être la devise du manager pratiquant l’empowerment. Les directeurs qui accroissent les habilitations de leurs cadres obtiennent des cadres qui font également progresser leurs personnels… qui finissent aussi par accroître les marges de manœuvre de leurs bénéficiaires. Si vous avez un cuisinier, gère-t-il son stock ? Maîtrise-t-il ses achats de produits ? Votre femme de ménage choisit-elle ses produits d’entretien ? Le directeur de votre établissement signe-t-il tous les chèques ? Recrute-t-il tous les personnels, y compris les cadres ? Quelles sont les marges de manœuvre et les responsabilités de votre chef de service ? Vos éducateurs spécialisés peuvent-ils gérer à eux-seuls des entretiens de négociation avec les familles ? Peuvent-ils être coordinateurs de plusieurs projets personnalisés ? Etc.

Apparemment loin des débats des écoles de management, notre secteur s’avère pourtant complètement concerné par cette préoccupation ; lui qui est amené à passer, en une vingtaine d’années, du management le plus empirique à un véritable fonctionnement d’entreprise, capable d’intégrer une démarche-qualité et un travail par objectifs, de se doter d’outils d’analyse de l’activité et de justifier plus finement l’utilisation de ses ressources. Le choc est rude, mais paradoxalement, ce court-circuit peut être une chance.

En effet, dans un certain nombre d’établissements, notamment des foyers accueillant des personnes adultes porteuses de handicaps, les éducateurs spécialisés se font de plus en plus rares. Leurs postes ne sont pas renouvelés et sont remplacés par des AMP Pourquoi pas d’ailleurs ? Mais il faut reconnaître que cela mérite débat ou bien alors c’est admettre que les différences de fonction n’ont pas de sens, que les qualifications sont parfaitement interchangeables ou que l’on a payé trop cher des compétences virtuelles durant de nombreuses années !

Quoi qu’il en soit, chaque établissement sera de plus en plus convié à analyser son activité, c’est-à-dire à rentrer en quelque sorte dans ce qui était jusqu’alors une « boîte noire ». Il devra pouvoir énoncer les tâches qui composent l’activité globale, les compétences requises et les fonctions qui en découlent. Certaines associations et des établissements se sont ainsi dotés de définitions de fonction, de profils de poste ou de référentiels-métier destinés à déterminer précisément les compétences attendues pour chacune des fonctions. Il va sans dire que ces institutions-là ont pris un temps d’avance.

**Un puissant phénomène d’aspiration**

Le débat se trouve également posé pour une seconde raison, celle d’un « phénomène d’aspiration ». Depuis une vingtaine d’années, les exigences accrues de l’environnement ont fait considérablement évoluer la fonction directoriale, (re) plaçant le directeur dans sa véritable fonction de chef d’entreprise. Ce dernier se trouve dès lors beaucoup plus absorbé qu’auparavant par la dimension stratégique, les relations publiques, la communication, mais aussi la gestion.

Abandonnant la fonction paternaliste et charismatique qu’il pouvait occuper auparavant, héritière du communautarisme confessionnel et du scoutisme, l’omniprésence de terrain qu’il assurait n’est plus imaginable. Ce recentrage crée, derrière le directeur, un appel d’air qui doit être occupé par les chefs de service, devenus de fait de véritables adjoints de direction, puisqu’ils sont amenés à remplacer les directeurs dans certaines circonstances.

Héritiers des « éducateurs-chefs », les chefs de service possèdent encore un statut trouble, un positionnement parfois complexifié de « cadres intermédiaires ». Ils ne sont pas soumis par ailleurs à une formation obligatoire, qui sanctionnerait ce passage à un nouveau métier. Cette émergence des cadres pose d’ailleurs de nouvelles questions quant à la nature même d’une « équipe de direction », mais elle crée également un appel d’air à son tour : si les chefs de service sont amenés à prendre en charge le management interne, ils ne peuvent plus assurer le rôle de chef d’équipe de proximité – équivalent à celui d’agents de maîtrise – qu’ils occupaient pour beaucoup traditionnellement. Il s’agit par conséquence de faire monter au créneau des techniciens afin qu’ils occupent à leur tour des rôles à plus forte responsabilité. L’éducateur spécialisé, technicien supérieur par son diplôme (équivalent bac plus deux, soit BTS), paraît désigné pour remplir (retrouver) une nouvelle fonction à responsabilité. Son empowerment paraît inéluctable…

Bien entendu, cet empowerment ne concerne pas que les éducateurs spécialisés : les moniteurs éducateurs, les AMP, mais encore les maîtresses de maison (dont l’appellation même renvoie à un réel empowerment par rapport à celle de « dames de service »), les lingères, les personnels d’entretien, les secrétaires, etc.

Pour ce qui concerne l’enrichissement de la fonction d’éducateur spécialisé, il y a place pour un généraliste plus distancié qui doit assurer dès lors une fonction de cohérence des interventions, de coordination d’une stratégie d’ensemble. Au-dessous de l’ingénieur social qui conçoit des projets et des stratégies de service ou de dispositifs, il y a place pour des techniciens supérieurs en travail social coordonnant des projets de proximité et des réseaux d’aide. Compétences requises par ces nouveaux profils : pouvoir assurer la gestion globale d’un projet et d’une stratégie éducatifs, savoir coordonner un partenariat, posséder des capacités de diagnostic et de pronostic, maîtriser des techniques comme l’entretien d’aide et de négociation, savoir animer des réunions, rédiger des projets, savoir utiliser des techniques d’évaluation.

L’éducateur spécialisé est paradoxalement un généraliste à l’intérieur de l’éducation spécialisée. Ce généralisme peut être un plus si l’éducateur spécialisé sait recouvrer sa fonction de technicien supérieur en travail social. Autrement dit, son avenir réside dans un changement de ses responsabilités, de ses tâches et de son champ d’action, bref, un authentique empowerment dans les institutions.

**La fonction de coordinateur**

Des établissements ont opté pour une promotion de fait des éducateurs spécialisés en les positionnant dans un rôle de coordinateur, tantôt d’équipe, tantôt de projets, parfois des deux. Cet empowerment objectif peut répondre à plusieurs attentes : il peut s’agir de justifier du maintien d’un poste d’éducateur spécialisé dans un contexte où ils disparaissent, il peut s’agir de faire l’économie ou de pallier l’absence d’un chef de service, il peut s’agir de combler le vide laissé par un adjoint de direction ; d’autres raisons peuvent encore intervenir telles que la petite taille d’une équipe ne justifiant pas un poste de chef de service, ou telles que la nécessité de répondre à certaines exigences comme l’écriture de projets personnalisés ou de rapports, qui ne sont pas de la compétence de tous.

Rien ne paraît choquant à ce qu’un éducateur spécialisé soit mis en position de coordinateur de projet personnalisé – il s’agit même d’une position naturelle – du fait de son niveau de technicité, de l’aspect généraliste de sa formation, du fait que son champ professionnel est par essence le changement, le développement et la promotion dans le temps d’un enfant ou d’un adolescent. (À l’endroit d’adultes, le vocable d’éducateur ne peut plus convenir, il sera question alors d’accompagnement, de conseil ou de développement personnel).

Dans des établissements ou services comprenant des équipes particulièrement diversifiées et pluri-professionnelles, l’éducateur est bien l’acteur qui peut transcender les spécialités techniques, paramédicales ou pédagogiques, pour être celui qui conserve une vision globale du bénéficiaire. Encore faut-il qu’il soit reconnu dans cette fonction, ce qui n’a rien d’évident : le corporatisme latent, la revendication par certains d’exercer son métier de façon libérale (sans l’être), les effets de prééminence implicite, grèvent d’autant la reconnaissance d’un professionnel qui fait parfois figure de parent pauvre, de gentil animateur d’après la classe ou d’après les séances de rééducation (même si les situations s’avèrent extrêmement variées). Se pose encore la question de savoir comment libérer du temps à un éducateur spécialisé pour exercer cette fonction et comment la reconnaître.

L’éducateur-coordinateur de projets doit pouvoir maîtriser les techniques d’entretien (avec le bénéficiaire, la famille ou autres partenaires, qu’il s’agisse d’entretiens didactiques ou d’entretiens de négociation), savoir monter et écrire des projets, être sensibilisé aux modes d’évaluation et à l’établissement de bilans, voire savoir animer une réunion de production de projet.

Certains établissements ont opté pour ce second choix, selon des modalités parfois très différentes. Des éducateurs spécialisés peuvent ainsi occuper un statut officieux de coordinateur d’équipe, défini unilatéralement par le dirigeant d’établissement. La question est immédiatement de savoir en quoi consiste cette coordination et si elle conduit à un moment donné à la nécessité de prendre des décisions, et si oui de quel ordre. Autrement dit, amène-t-elle la personne à occuper une position prédominante au sein d’une cascade hiérarchique ?

L’inconvénient majeur que l’on pressent immédiatement est que l’on peut ainsi échafauder un système pervers, générant de fait une ambiguïté statutaire. La personne possède-t-elle un statut cadre ? Remplit-elle une fonction hiérarchique ? Cette position peut affubler le coordinateur d’un rôle peu clair et le faire soupçonner d’une motivation suspecte. Dans certains cas extrêmes, peuvent même être discernées des stratégies délibérées de la part de dirigeants qui tirent les « marrons du feu » de telles situations, en jouant sur une véritable double contrainte : « celle d’un coordinateur chef et pas chef à la fois », renvoyant dos à dos coordinateur et équipe en cas de problèmes ; voire en générant des pôles conflictuels au sein des équipes, nécessitant éventuellement l’intervention d’un superviseur extérieur, et donnant ainsi le champ libre à un management tacticien.

L’éducateur ainsi positionné, s’il est de parfaite bonne foi, se trouve alors en difficulté éventuelle parce qu’il peut perdre la confiance de ses pairs ; il devient en quelque sorte le « mouton noir » de son corps de métier, un agent de la direction au passage duquel ses collègues baissent la voix… Ceci amène les professionnels dans certains établissements, à refuser de se positionner de telle façon. Bien sûr, il existe des cas où tout se passe très bien, ce n’est pas ce qui est en question, mais comment pérenniser un tel système ?

En tous les cas, il est impératif de baliser très nettement ce genre de fonction si l’on souhaite la rendre opérationnelle et fiable. S’il est face à ses pairs, l’éducateur coordinateur d’équipe doit avoir un rôle purement fonctionnel : disposer d’une « autorité de compétences ». Il peut en aller autrement lorsque cet éducateur spécialisé coordonne une équipe de professionnels de moindre statut, telle par exemple une équipe d’AMP.

Si elle bien calibrée au plan fonctionnel, la coordination d’une équipe peut être assurée par un éducateur spécialisé, mais il faut envisager le moment inéluctable où il s’avérera nécessaire de posséder une légitimité hiérarchique pour faire passer une décision technique. Il faut pouvoir alors compter sur une grande cohérence de l’encadrement, une complémentarité des diverses fonctions, des équipes de travail très matures, pour ne pas tout mélanger, bref une organisation ad hoc. On peut vite créer des systèmes de management kafkaïens et stériles quand la légitimité et la technicité font le grand écart.