

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

DEA 130 Dynamique des organisations et transformations sociales

Année 2003/2004

La Prévention Spécialisée : une organisation en crise ?

Mémoire présenté par M. Tahar Bouhouia

Sous la direction du Pr. Michel Liu

Sommaire

Introduction	3
La problématique de la recherche entreprise.	6
La recherche action comme démarche de recherche	8
I Les fondements d'une pratique sociale instituant.	14
A Le principe fondateur : travailler à sa propre disparition.	14
1- Une pratique non-institutionnelle.	16
2- La libre adhésion	19
3- L'anonymat (absence de mandat)	21
4- Des signes avant-coureurs d'institutionnalisation.	22
B Les enjeux et les risques de la reconnaissance.	24
1- Les risques externes : l'emprise des collectivités territoriales	24
2- Les risques internes aux associations de Prévention Spécialisée.	26
C Histoire de l'association XY.	28
1- Naissance d'une "maison pour les jeunes".	29
2- Une structure auto-gestionnaire en évolution.	30
3- Le poids croissant des structures de tutelle.	31
II Institutionnalisation d'une pratique sociale.	34
A Des constats préoccupants	35
1- Un nouveau modèle d'organisation	35
2- Des temps et des lieux prescrits.	37
3- Un nouveau lien social à l'intérieur des équipes.	38
4- Le projet éducatif ne fait plus référence.	40
B- Vers une tentative de compréhension.	41
1- Des mécanismes de coordination complexes.	41
2- L'emprise de l'environnement.	43
3- Le secteur associatif: vers une stratégie du moindre risque.	45
4- Une convention « léonine ».	47
C Effets de ces changements : crise de l'identité de la structure et des éducateurs.	49
1- L'éducateur et son rapport aux valeurs.	51
2- La "dépersonnification" : condition de la professionnalisation.	54
III Risque et enjeux d'un changement de paradigme ?	58
A-changement de l'environnement.	59
1- De la délégation de mission à la commande publique	60
2- La réduction des écarts.	61
3- L'emprise des pouvoirs publics.	62

B- la transformation idéologique.	64
1- Le déni des idéologies.	64
2- L'instrumentalisation de la relation éducative.	66
3- Fonction sécuritaire:condition de la reconnaissance.	67
C- De nouvelles formes de gouvernance.	67
1-Des méthodes de gestion technocratiques.	68
2- Du militantisme à la professionnalisation.	69
D- Renversement des pratiques et conception de soi.	72
1-De l'autonomie à l'hétéronomie.	72
2-Des temps et des espaces prescrits.	76
Conclusion	84
Bibliographie	94

Introduction

James Baldwin, dans son livre *"Meurtre à Atlanta"*¹ définit le ghetto comme un espace d'habitation inscrit dans un contexte politique, social et économique extérieur à ce lieu. La situation de ghettoïsation ne réside pas dans l'absence de liberté de mouvement de la population qui peuple ce lieu. D'ailleurs la population du ghetto sort de son secteur d'habitation, notamment pour consommer, travailler. Le processus de ghettoïsation tient par contre à l'absence de mouvement de population en provenance de l'extérieur. C'est cette absence d'apport extérieur, nous dit Baldwin, qui contribue à l'isolement, à l'appauvrissement et à l'abandon de ces espaces humains que l'on désigne sous le vocable *"ghettos"*.

En France, pays qui se veut celui des droits de l'homme² il existe des *"quartiers défavorisés"* dit *"sensibles"*. Mais ils sont sans commune mesure avec les ghettos de Harlem ou d'Atlanta. Car même si ces espaces ne drainent pas de population extérieure, ils ne sont pas pour autant livrés à l'abandon. Bien au contraire, les pouvoirs publics portent un intérêt particulier à ces secteurs défavorisés. Ils interviennent pour *"maintenir les bâtiments en état et entretenir les espaces extérieurs"*, ils mènent également des *"politiques de réhabilitation"* pour garantir une *"qualité de vie"* aux habitants. D'ailleurs la société dans son ensemble participe à garantir *"un niveau de vie"* à sa catégorie la plus démunie, notamment par l'attribution de prestations sociales ; et ses institutions orientent cette population vers des ensembles d'habitation à loyer modéré où elle ira s'ajouter à une population connaissant une situation matérielle similaire. Dans ces lieux présentant *"des risques d'inadaptation sociale et de marginalisation"*, la société renforce sa présence. Elle installe dans ces quartiers de nombreux dispositifs sociaux destinés à maintenir le lien social.

Mais paradoxalement, ces dispositifs semblent eux-mêmes participer à un processus d'isolement social et le cautionner, faisant de cette partie de la population une population

¹ Baldwin (J.). *Meurtre à Atlanta*. Stock, 1985.

géographiquement déterminée et socialement reléguée ne serait-ce qu'en raison de leur tendance à se substituer au réseau personnel et aux relations directes qui, généralement, fondent le lien social. Ces dispositifs contribuent, par ce travers, à consolider la situation d'enfermement de cette catégorie de concitoyens qui constitue son public. Aussi, il semble que dans ces secteurs, alors que sa vocation est de rétablir le lien sociétal, le maillage social, institué par les politiques de lutte contre l'exclusion, aboutit à instaurer un quadrillage qui tend à maintenir la population dans un éloignement mesuré du jeu social. Plutôt que de travailler à l'intégration et à l'émancipation de cette catégorie de citoyens, il semble qu'en raison de ce traitement spécifique, l'effet de ces dispositifs soit d'enfermer ce public dans un modèle ou, pour mieux dire, dans un système qui, n'ayant pas de valeur dans la culture dominante, constitue des situations de dépendance ou même de relégation dans les domaines social, culturel, économique et politique.

C'est pourquoi, en marge des dispositifs traditionnels, la forme originale d'intervention qu'est la Prévention Spécialisée a émergé du monde associatif en étant inscrite dans le mouvement de l'éducation populaire et animée par une démarche d'engagement social fondée sur des principes émancipateurs. Or, il semble que cette forme d'engagement social soit à présent elle-même colonisée par les prescriptions productrices des effets d'assignation dénoncés plus haut. L'objet de la présente étude portera sur les conditions et les implications socio-technique de cette transformation spécifique qui touche la Prévention Spécialisée. Ainsi, la Prévention Spécialisée sera considérée comme l'analyseur d'une mutation sociale, mutation qui porte sur son projet, ses valeurs, sa culture et sa dynamique d'influence interne et externe. Cette étude, qui se veut systémique, nous renseignera donc sur les processus d'homogénéisation et de domestication des pratiques sociales conduites en particulier par les politiques de lutte contre l'exclusion. Elle nous montrera également que ce changement de référentiel et cette domestication génère un processus de crise intrinsèque, induit par l'emprise de l'environnement sur l'entité Prévention Spécialisée, comprise sous forme systémique.

Il me faut préciser que les effets de cette transformation ont été éprouvés préalablement de façon entièrement subjective, dans la mesure où l'histoire de ce travail s'inscrit dans ma pratique d'éducateur en Prévention Spécialisée. Cette étude doit donc son émergence à un

changement dans le mode d'organisation de la structure associative dans laquelle je suis engagé depuis neuf ans. Ce changement a constitué une source d'étonnement car il s'est traduit par une disqualification des pratiques précédemment valorisées par l'entité, et ce, alors que ces pratiques faisaient la preuve de leur adéquation avec les besoins exprimés par le terrain.

C'est donc comme acteur-chercheur que j'ai engagé ce travail de recherche sur mon propre contexte professionnel. Car je souhaitais comprendre pourquoi l'organisation tournait brusquement le dos à ses propres valeurs en renonçant à ses principes d'action. Il va sans dire que cette recherche était impulsée par une forte déception et une grande incompréhension car, tout au long des années qui ont précédé ce changement, j'avais, comme mes collègues, entièrement mobilisé mes ressources personnelles dans l'intérêt de l'association. Il m'a donc fallu, pour mener cette recherche-action, désinvestir affectivement un lieu d'appartenance où s'imbriquaient sphère privée et sphère professionnelle et apprendre à considérer de façon objective cette structure émergente avec laquelle je vis pourtant en profond désaccord.

Cette recherche a donc nécessité une rupture avec mes croyances et mes propres connaissances. Pour satisfaire aux normes universitaires, qui ne me sont pas familières, j'ai également dû me détacher autant que possible des formes subjectives pour appréhender cette étude sous une forme un tant soit peu savante et scientifique, alors même qu'au départ j'envisageais cette recherche sous un angle plus personnel, sous un angle émancipateur, sous l'angle d'une conscientisation nécessaire vis-à-vis d'une organisation en qui on a toute confiance et qui, brutalement, s'efforce de vous priver de l'autonomie qu'elle vous a justement encouragé à développer. Cette recherche avait donc un caractère de nécessité, déterminée par une expérience vécue de l'intérieur, entreprise par un observateur impliqué, par une subjectivité engagée dans un environnement aux contraintes immédiates, engagée en même temps dans une identité mobilisant un type de rationalité limité.

De ce point de vue, cette démarche a rempli sa fonction puisqu'elle m'aura permis, malgré les contraintes académiques et les contraintes liées à l'action, de construire les conditions d'une autonomie possible. Cette démarche de recherche-action aura aussi, me semble-t-il, rempli sa

fonction dans la mesure où elle aura permis de produire les formes d'intelligibilité permettant de comprendre la crise qui traverse l'organisation, objectif initial de ce travail, et à travers elle l'ensemble du secteur de la Prévention Spécialisée.

La problématique de la recherche entreprise.

Il y a encore une dizaine d'années la finalité de la Prévention Spécialisée était de *"travailler à sa propre disparition"*. Aujourd'hui, l'association de Prévention Spécialisée où je travaille, et que je nommerais ici XY, organise des opérations visant à assurer sa visibilité, son institutionnalisation. Le discours qu'elle élabore paraît en rupture avec sa vocation et ses principes fondamentaux. Elle semble vouloir quitter le monde associatif pour intégrer l'univers des institutions. Ce déplacement semble vécu comme un processus de changement inéluctable et nécessaire, qui s'inscrit dans une logique de développement, d'adaptation et de *"modernisation"*. Cependant, dans les faits, ce changement semble résonner comme un bouleversement structurel, qui permet à la Prévention Spécialisée de s'insérer dans les dispositifs de la politique de la ville mais aussi dans le discours social dominant. En effet la Prévention Spécialisée s'est inscrite progressivement sur un marché porteur issu du débat sur l'insécurité. Dans ce contexte, le *"savoir faire"* de la Prévention Spécialisée, permet aujourd'hui à de nouvelles « élites » de s'affirmer en transformant les finalités philosophiques qui ont présidé à l'émergence de cette forme d'intervention sociale basée initialement sur la libre adhésion, l'anonymat et la non institutionnalisation.

Ce changement est-il le fruit d'une conversion idéologique? Sinon, pourquoi la Prévention Spécialisée change-t-elle de modèle d'organisation? Cette nouvelle forme d'organisation s'accompagne-t-elle d'une nouvelle identité, et par conséquent de nouvelles valeurs? Quelles seraient ces valeurs? Quelles seraient les raisons de cette mutation?

Si les valeurs (implicites) dominantes de la Prévention Spécialisée et les critères de son action sont de l'ordre de la production de manifestations quantifiables, institutionnalisées et

systématiquement visibles, alors la Prévention Spécialisée aura changé de destinataire³ en même temps que d'intention vis à vis de son public⁴. Elle sera sortie de son rôle d'interface pour entreprendre un rôle de contrôle social.

Le changement organisationnel opéré par l'association de Prévention Spécialisée XY qui fera l'objet de cette étude institue de nouvelles finalités. Ces finalités s'ouvrent sur de nouvelles formes de significations. Celles-ci instaurent de nouvelles représentations et valeurs permettant à l'association d'entrer en congruence avec le discours dominant et les institutions normatives. Cette transformation vise donc à réhabiliter dans son ensemble la Prévention Spécialisée, à modifier sa culture considérée comme déviante. Dans cette perspective, le pôle administratif de l'institution constitue l'instrument du changement, ses normes informent le pôle éducatif. Il vise à modéliser, standardiser les formes de pensées et d'actions des acteurs de terrain.

Les valeurs et les principes fondateurs de la Prévention Spécialisée ont contribué à la formation d'une véritable culture des professionnels de ce secteur, leur servant de référence opératoire dans leurs pratiques⁵ autant que dans la théorisation de celles-ci. Mais les changements organisationnels les plus récents au sein de l'association XY révèlent de nouveaux discours et références à des valeurs suffisamment «non opératoires» pour pouvoir être considérés non plus comme constituant une culture mais comme relevant d'une idéologie. En effet, l'idéologie, non opératoire, sera définie ici à la suite d'Eugène Enriquez⁶ comme l'ensemble des représentations ou discours prétendant décrire la réalité du monde social tout en masquant des relations de domination et de pouvoir effectives. Inversement, la culture peut être définie comme opératoire et, à la suite d'Eliott Jaques⁷, nous la définissons au sein d'une organisation comme étant "*son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés*".

³ en l'occurrence les institutions se seront substituées aux jeunes.

⁴ c'est-à-dire contribué à l'institutionnalisation de son public plutôt qu'à son émancipation.

⁵ Maitre (J.). *Sociologie de l'idéologie et entretien non directif* in Revue Française de Sociologie, XVI, 1975, 248-256.

⁶ Enriquez (E.). *L'organisation en analyse*. PUF, 1992.

Le changement est une valeur centrale dans notre civilisation post moderne, il a la puissance d'un dogme. Constituant un processus objectif, il s'impose comme une nécessité au groupe comme aux individus. Il semble que chacun soit sommé de transformer son mode de vie pour s'adapter au nouvel état imposé par la norme émergente.

Le changement se distingue de l'évolution, théorisée par Darwin, et du positivisme de Comte. A la différence des théories scientistes qui ont, tout au long du 19^{ème} siècle, proclamé le triomphe de la raison en affirmant que le processus historique portait en lui-même une solution globale aux problèmes posés à l'humanité, la notion de changement, qui marque la fin du 20^{ème} siècle, s'ouvre sur un horizon d'incertitude, un processus de transformation sociale non finalisé.

Si changement il y a dans les associations de prévention spécialisée, c'est précisément, me semble-t-il, dans le renoncement à ce processus finalisé par des valeurs d'émancipation et de croyance aux utopies, caractéristique, jusqu'alors, d'une culture de conviction. Sur quelles formes, donc, de signification peut déboucher un paradigme d'action dépouillé d'une exigence sous tendue par des valeurs utopiques ? De quel changement est porteur ce renversement paradigmatique, pour les professionnels de ce secteur et les personnes concernées par leurs actions ?

La recherche action comme démarche de recherche

La démarche méthodologique utilisée pour cette recherche se situe dans la ligne des études de terrain de l'Ecole de Chicago et dans celle de la recherche-action de K. Lewin. L'épistémologie qui fonde cette démarche de recherche action est solidaire de l'épistémologie théorisée par Michel Liu⁸ dans son ouvrage *Fondements et pratiques de la recherche action*. Cette épistémologie considère que "*la connaissance scientifique se définit, non comme objet, mais comme processus*". Dans cette perspective, la recherche-action, comme processus ouvert, constitue "*un moyen d'accès privilégié à des données et à des situations qui ne sont*

⁷ Jacques (E.). *Intervention et changement dans l'entreprise* Dunod, Paris, 1972.

pas couramment accessibles à celui qui poursuit une recherche fondamentale. De ce fait, elle peut apporter des contributions importantes à la théorie"⁹.

Cette démarche d'action et de recherche, que je pratique depuis plusieurs années, "vise à apporter une collaboration à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration entre chercheurs et usagers, qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable"¹⁰. Elle postule que l'on " établit la réalité à laquelle se réfère un concept en agissant sur elle plutôt qu'en l'observant"¹¹. Dans cette perspective, j'inscris ma recherche sur le terrain de la Prévention Spécialisée. C'est un terrain où je suis en mesure de faire une expérimentation dans un domaine social comprenant des usagers, des prestataires et des décideurs. Dans ce contexte, il m'est possible d'étudier des situations de dépendance et des modes de coopération en voie d'émergence, dans des lieux où la coexistence endogène et exogène produit des formes de dépendance pérenne, alors que précisément la vocation de cette coexistence est de produire à terme la disparition de l'une par l'émancipation de l'autre. Or, si dans le cadre de la présente recherche-action il s'agit d'établir "la réalité à laquelle se réfère un concept en agissant sur elle plutôt qu'en l'observant"¹², ceci a été réalisé initialement au sein de XY à l'occasion de la crise éprouvée dans cette organisation et partagée lors de différents entretiens avec des collègues éducateurs. Cette crise étant éprouvée dans la dépréciation d'une expérience et de compétences professionnelles passées, j'ai, pour ce faire, tenté de tester des hypothèses concernant le changement au sein de cette organisation et dans ses formes d'action.

En organisant alors différentes expériences autour de différents moments problématiques lors de ces actions, nous avons pu circonscrire progressivement et de manière contrôlée, la portée et les limites de telles hypothèses. Celles-ci ont alors pu être remaniées en fonction des corroborations apportées par les différents acteurs de cette organisation ou entretenant des rapports institutionnels plus ou moins proches.

⁸ Liu (M.). *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, L'Harmattan, 1997.

⁹ Clark (P.). *Action research and organizational change*, Londres, Harper and Row, 1972.

¹⁰ Liu (M.). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris, L'Harmattan, 1997.

¹¹ Lewin (K.). *Problem of research in social psychology*, in Cartwright (D.). *Field Theory in Social Science*, Selected theoretical Papers from K Lewin. Harper and Row, New York, 1964.

Or, si *"le champ dans lequel s'exerce une recherche-action n'est pas seulement le terrain en tant que tel mais comprend les réseaux d'interactions et de représentations qu'elle crée"¹³* et que *"ces réseaux ne sont pas statiques, mais dynamiques, c'est-à-dire qu'en fonction des étapes du déroulement, certains interlocuteurs vont devenir très actifs, tandis que d'autres ne le seront pas encore ou ne le seront plus"¹⁴*, ceci semble avoir été particulièrement le cas lors de la réalisation de la présente recherche-action. Ainsi, l'émergence d'un collectif d'éducateurs, de sites sur internet, trop nombreux pour être cités ici, sont des constituants de cette nouvelle configuration et dans cette mesure ont participé à l'élaboration de cette recherche.

Dans ma démarche, outre l'expérimentation et l'enquête par entretien, j'ai utilisé un carnet de recherche destiné à recueillir mes remarques et mes observations. Cet outil a été d'autant plus précieux que c'est comme acteur que j'ai été conduit à m'intéresser à l'étude sociologique du changement dans le cadre de cette recherche. Cette notion m'était totalement étrangère avant ce travail de recherche, elle ne faisait pas véritablement sens dans le jargon professionnel, son usage était accessoire dans un monde masqué par les apparences et les valeurs idéologiques. Cette notion m'est apparue au terme d'une réflexion portant sur les raisons politiques et idéologiques qui ont poussé mon institution à opérer une série de transformations qui ont eu pour effet d'affecter ma pratique et de modifier la culture dans laquelle elle était inscrite. Ce fait, puis cette notion d'étude sociologique du changement, furent pour moi la source d'une prise de conscience qui m'a permis de réaliser une rupture épistémologique m'éloignant du discours de la Prévention Spécialisée que j'avais nécessairement intériorisé pour m'intégrer dans ce champ professionnel et assurer mon rôle. Cette rupture me permet d'entreprendre une étude critique en me dégageant de mes propres préjugés comme de mes certitudes.

Au début de la recherche, il m'apparaît clairement que le discours qui structurait jusqu'alors ma culture professionnelle ne s'est sans doute jamais complètement inscrit dans les faits.

¹² Lewin (K.). *Ibid.*

¹³ Liu (M.). *Op. Cit.*, page 156.

¹⁴ Liu (M.). *Op. Cit.*, page 156.

Par exemple, la Prévention Spécialisée a-t-elle jamais été en position de jouer le rôle d'interface auquel son discours prétendait ? L'attention portée à l'histoire de la Prévention Spécialisée montre que l'idée que je m'en faisais relevait d'une méconnaissance quelque peu naïve quant à sa définition, ses objectifs et ses méthodes, inchangés depuis ses origines. C'est sans doute cette conception d'une Prévention Spécialisée dressée, depuis ses origines, comme un rempart immuable et incorruptible, qui forme l'imaginaire collectif de cette activité considérée comme un "Avant". Cet imaginaire collectif, structurant une affiliation avec les "*Equipes d'Amitié*"¹⁵, m'avait convaincu que notre culture professionnelle se situait dans le prolongement de l'œuvre éducative, animée quelque peu de croyance messianique, poursuivie par les pionniers.

J'ai pris conscience de mon implication idéologique et du fait que cette implication faisait obstacle à une nécessaire prise de recul, affectait mon jugement et m'incitait à percevoir les transformations de la structure sous un angle essentiellement préjudiciable.

Pourtant, l'histoire de la Prévention Spécialisée, comme l'histoire de l'association XY, montre que le changement constitue l'élément majeur de cette forme d'action sociale. D'ailleurs le changement est inscrit au cœur de sa logique, puisque la "*non-institutionnalisation*" figure au cœur de ses principes fondateurs. Ce principe a d'abord eu une fonction intégrative, il a permis à la Prévention Spécialisée de constituer son identité. Il a également une fonction instrumentale qui a permis à la Prévention Spécialisée de développer sa méthode d'action, faite de souplesse et d'adaptation, centrée sur la demande du sujet. Ces remarques permettent de préciser que le changement est au cœur de l'évolution de XY en tant qu'association de Prévention Spécialisée.

Mais cette recherche ne porte pas sur l'histoire du changement qui a présidé à la formation de cette association, elle porte sur son évolution récente. Une évolution marquée par un changement fondamental dans son mode de gouvernance, a résonné dans ma pratique comme une trahison. Cette mutation m'a donné le sentiment que l'association changeait d'idéalité¹⁶, que ma profession et mon rôle venaient de subir une sérieuse altération, que je n'étais plus

¹⁵ "*Equipes d'amitié*", cf page 15.

¹⁶ Enriquez (E.). *L'organisation en analyse*. PUF, 2004.

intégré dans le processus de transformation poursuivi par l'association, que l'organisation émergente dans l'association contrariait mon action. En somme que le principe de l'action éducative changeait de source et que le changement dans le mode d'organisation permettait à l'association d'intégrer les thèmes nourrissant le discours dominant. A titre d'exemple, citons l'article 6 de la convention signée en 2004 entre le département de Paris et l'association¹⁷, intitulé "*Partenariats–concertation*". Il engage l'association à participer « *aux concertations organisées par les pouvoirs publics sur ces thèmes (insertion sociale et professionnelle des jeunes, lutte contre l'échec scolaire, lutte contre l'insécurité,...) notamment pour l'élaboration des contrats correspondants – Contrat éducatif local, ...)*". Ces liens partenariaux ont pour effet de placer l'action de l'association sur un registre de prescriptions très marqué par des préoccupations liées aux politiques locales. La spécificité de la prévention spécialisée, dans ses visées éducatives, se trouve ainsi dilué dans des préoccupations étrangères à ses objectifs. Elle se doit notamment d'être réactive à des thèmes relevant d'une culture du résultat qui implique des visées à court terme, elle s'inscrit sous l'emprise de normes qui lui sont exogènes et devient un élément subordonné aux pouvoirs publics.

L'histoire de l'association XY est solidaire de l'histoire de la Prévention Spécialisée, depuis ses origines. Cette forme d'action éducative issue, nous allons le voir, des "*Equipes d'Amitié*", constitue la matrice et l'esprit dans lesquels l'entité sociale, qui est au centre de notre étude, a pris corps. Pour cette raison, il nous faut d'abord considérer le contexte global de l'instance "*Prévention Spécialisée*" pour comprendre la nature des liaisons qui unissent l'élément XY à cet ensemble systémique. Centré sur la crise organisationnelle d'une association, le présent travail a contribué, en tant qu'exploration théorique et pratique, à repérer cette crise comme inscrite dans celle de la Prévention Spécialisée. La recherche-action a mis en évidence les instances et les acteurs de ce secteur qui se sont avérés déterminants dans son histoire et son devenir.

Dans la mesure où je veux apporter un regard sociologique sur la construction et l'évolution de cet élément en tant que lieu porteur de signification politique, culturelle et sociale, je

¹⁷Cité en page 39 du présent ouvrage.

mobiliserai le concept de changement qui permettra d'une part de regarder au-delà les apparences et d'autre part, d'accéder à une forme d'intelligibilité susceptible d'éclairer l'action que je mène, en tant qu'acteur-chercheur.

Le deuxième concept mobilisé sera celui de déviance. Ce dernier évoque la notion de norme, de dogme, d'ordre, de flux principal, qui sont autant de modèles traversés par le changement¹⁸. Nous verrons que, née à l'écart des pratiques et formes d'actions traditionnelles, la démarche qui a initié la Prévention Spécialisée constitue un changement de paradigme et institue un style de pensée et d'action considéré, notamment par les institutions du travail social, comme une culture déviante. Nous verrons aussi comment la construction d'un nouveau modèle d'organisation conduit la Prévention Spécialisée en général, et XY en particulier, à changer de référentiel.

Mais au risque d'anticiper, je souligne que ce changement de référentiel relance une activité militante qui a pour effet de rendre attractif un secteur professionnel qui se heurte depuis quelque temps à des problèmes de recrutement. En répertoriant la parution des articles de presse ayant trait à la Prévention Spécialisée, nous verrons comment cette entité est investie par un discours exogène. Cela nous permettra de considérer le contexte global dans lequel est inclus l'élément XY, avant de considérer les effets du changement sur la dynamique de cette structure associative.

¹⁸ Atlan (H.). *Entre le cristal et la fumée*, Paris, Seuil, 1984 (Définition du changement par le "bruit" et la nécessité, pour le système, de produire des réponses pour faire face aux perturbations ?).

I Les fondements d'une pratique sociale instituante.

A Le principe fondateur : travailler à sa propre disparition.

L'entité XY a émergé dans le champ du monde associatif en même temps que de nombreuses initiatives qui, comme elle, ont contribué à construire *la Prévention Spécialisée*, autrement dit à fonder cette structure organique qui intègre et incarne l'ensemble de ces acteurs constitués en clubs et en équipes. C'est sans doute pour favoriser cette naissance organique que le Secrétaire d'Etat à l'action sociale attire l'attention des financeurs publics en 1959, "*sur la nécessité de soutenir les clubs et équipes de préventions qui fonctionnent dans certaines grandes villes, créés par des associations privées. Ces clubs, organisés dans les quartiers les plus peuplés et les plus déshérités des grandes villes, ont pour but d'attirer les jeunes, le plus souvent constitués en bande, dont la rue est le domaine, et qui échappent totalement aux cadres normaux de la société*"¹⁹.

C'est donc en 1959, semble-t-il, que les pouvoirs publics commencèrent à identifier ces initiatives, destinées à constituer un référentiel fondé sur des pratiques adossées à des principes de pensée et d'action.

Le second point souligné par la circulaire est que la nature de cette démarche de socialisation, intéresse l'Etat, dans la mesure où ses actions portent sur des populations qui échappent aux cadres normatifs, développés et mis en œuvre par la culture dominante et ses institutions. En outre ce texte signifie que ces nouveaux acteurs révèlent l'existence d'espaces marginalisés et ignorés, pour lesquels la société n'offre pas de solution.

Onze ans après la première initiative, on dénombre à l'époque de la parution de la circulaire citée plus haut, "*25 équipes et clubs de prévention sur l'ensemble du territoire national, dont plus du tiers à Paris*"²⁰. Ceci montre que cette première initiative a su trouver son

¹⁹ Ministère de la Santé. Circulaire du 20 avril 1959 relative à l'application des nouveaux textes sur la protection de l'enfance (non parue au Journal Officiel).

²⁰ journal "*unions infos*", numéro spécial, 20 octobre 1995, page 5.

prolongement et gagner les esprits jusqu'à constituer une forme d'action fondée sur un fonctionnement dans la rue et en club. C'est en 1956 que commencent à se tenir, semble-t-il, des rencontres entre administrateurs, bénévoles et éducateurs des différentes actions.

Elles sont destinées à répondre à la question, "*existe-t-il une clientèle spécifique aux équipes et clubs de Prévention, et une méthodologie commune aux différentes formes de pratique?*"²¹, c'est-à-dire à dégager des points de convergence et une présentation cohérente de la Prévention Spécialisée, car il s'agit de trouver les moyens financiers indispensables à la poursuite de cette forme d'action.

Cette forme d'action situe son moment fondateur dans le contexte de l'après guerre, en 1948. "*L'idée est venue de Maurice Dacier-Falque, nous l'avons relaté souvent*", témoigne Maïthé Flavigny, qui fut engagée dans les "*Equipes d'Amitié*" dès l'origine et en deviendra présidente par la suite, "*le juge Chazal lui avait confié un jeune (à Maurice Dacier-Falque). Il lui avait dit que c'était le plus jeune souteneur de France, à l'époque il avait 14 ou 15 ans; quand il a rencontré ce garçon, et lui a proposé des sorties, celui-ci a refusé systématiquement toutes propositions. Il le questionna un peu plus, et ce jeune a dit, "moi j'ai mes copains". Ce fut là le tournant, il a eu l'idée de lui dire "que tes copains viennent avec toi... si on fait une sortie" et il s'est aperçu que tous les copains étaient également des jeunes que le Juge Chazal suivait; ainsi le groupe a pris corps aux yeux de Maurice Dacier-Falque. Et M Chazal lui a d'ailleurs aussitôt conseillé de ne plus être délégué bénévole à la liberté surveillée et d'orienter complètement et librement son activité vers ce groupe entier, en lui donnant un mandat moral sur ces jeunes; c'est de cette façon que les choses ont démarré*"²².

Il semble donc que la première équipe d'amitié soit née d'une découverte, dans la rue, au cours d'un bavardage entre un adulte et un jeune. Cette découverte est que la seule chose qui importait à ce jeune, confié à un adulte par un juge, était ses copains. Cette première connaissance fut déterminante, car elle a permis d'envisager les bases d'une relation gratuite, fondée sur un rapport de confiance, avec une population juvénile qui se méfiait des adultes. Et progressivement, "*les groupes contactés furent nombreux (...)* Maurice Dacier-Falque avait

²¹"union infos".

²² propos recueillis par Bernard Monnier septembre 1995, et publiés dans "union infos"

réussi à mobiliser un grand nombre de bénévoles, qui étaient tous des garçons de 20 à 30 ans qui avaient des options professionnelles très variées et étaient souvent étudiants (...). Il y avait une ambiance extrêmement dynamique et chaleureuse, ce qui fait que tous ces volontaires spontanément se mobilisaient dans les différents groupes de jeunes. Pendant trois ou quatre ans, ceci a fonctionné de façon tout à fait exceptionnelle. Financièrement il n'y avait aucune aide, ni aucune participation des pouvoirs publics, puisqu'à l'époque on méconnaissait le phénomène des bandes et on le contestait, en disant que "les bandes" étaient des vues de l'esprit".

"Le dialogue, la présence, le partage et l'amitié sont" des valeurs "essentiels" qui furent précisées "dans la charte que les Equipes d'Amitié ont ensuite rédigée en 1970" ajoute Maïthé Flavigny.

Ainsi, cette forme d'action éducative initiée par les pionniers de la Prévention Spécialisée, s'est construite, semble-t-il, par un engagement sans préjugé ni arrière-pensée auprès des jeunes. L'action, qui passe par une présence, une offre de relation de confiance et un partage d'activités, mise sur les richesses et les potentialités du jeune, plutôt que sur ses handicaps et ses défaillances. En outre, l'action qui repose sur ces valeurs s'inscrit sur le territoire de vie des jeunes, c'est à dire la rue.

1-Une pratique non-institutionnelle.

La mémoire écrite²³ de la Prévention Spécialisée n'évoque pas explicitement la finalité poursuivie telle que nous l'avons formulée dans notre problématique. Le sens de l'action est contenu dans les principes caractéristiques de cette forme d'action qui révolutionne la prise en charge des jeunes en difficulté. En effet jusqu'alors les interventions sociales sont ponctuelles, et ne prennent pas en compte l'environnement. La prise en charge s'effectue en fonction d'un symptôme permettant d'assigner le jeune dans une catégorie correspondant à la terminologie clinique de l'époque (délinquants, prédélinquants, caractériels, inadaptés etc). En outre elle

²³ Contrairement à la mémoire orale, nous le verrons avec l'entretien n°4

méconnaît le contexte dans lequel s'insère la réalité sociale du jeune pris en charge, car l'adolescent est systématiquement soustrait à son milieu. Compte tenu de cette ignorance du milieu de l'adolescent, celui-ci, après parfois plusieurs années de retrait, retourne dans son environnement "naturel" sans y avoir été préparé. De ce point de vue, l'approche novatrice instaurée par les *Equipes d'Amitié* constitue une conversion dans la prise en charge d'un type de population juvénile. C'est un nouvel esprit qui s'exprime dès 1946 avec Fernand Deligny "...mais je n'ai pas l'intention d'éduquer qui que ce soit, j'ai l'intention de créer des circonstances favorables pour qu'ils s'en tirent et pour qu'ils vivent"²⁴. Ce nouvel esprit personnaliste est porté par une "intention" à visée émancipatrice, il ne cherche pas à corriger mais à "créer les conditions favorables" pour que les potentialités des personnes concernées par l'action émergent librement.

Ces propos extraits "*du journal de la Prév*" indiquent que la naissance de cette forme d'action est antérieure à 1948 et que ses frontières ne sont pas circonscrites au contexte parisien. Selon ce même journal nous ne savons pas quand et où commence cette histoire, "*Quelque part à la fin de la guerre ou dans l'immédiat après-guerre assurément. Fernand Deligny à Lille (1943-1944), les Equipes d'Amitié à Paris (1948), le Club des Gavroches à Nancy la même année..., en sont des jalons parmi tant d'autres, connus parce qu'il en reste des traces écrites ou des témoins*".

Ces "conditions" favorables, je l'ai dit, sont constitutives du lieu de vie. Dans cette perspective les individus, les groupes et le milieu sont abordés comme autant de champs de transformation, où se révèlent les formes de sociabilité qui permettront aux jeunes de s'en tirer et de vivre.

Cette nouvelle approche comporte deux dimensions. D'une part la reconnaissance de la personnalité globale du jeune, c'est à dire le refus d'un étiquetage réduisant l'identité de l'adolescent à un symptôme socialement défini. "*Une telle reconnaissance tend à favoriser le développement de son autonomie en s'appuyant sur l'utilisation de ses capacités*", écrit

²⁴ Fernand Deligny, cité dans "*Le journal de la Prév*", n° 1, Spécial Assises, 17-16 octobre 2002.

Hubert Flavigny²⁵. Cette approche globale de la personne est un principe qui fonde la conception philosophique des *Equipes d'Amitiés* et constitue une forme d'interaction sociale qui marque une rupture avec les pratiques éducatives en usage, en postulant que l'"*on ne peut devenir adulte que si des adultes dans la société vous reconnaissent comme tel*". Or nous dit Hubert Flavigny, "*les jeunes déstructurés ne rencontrent jamais d'adultes stables dans la société qui les reconnaissent. Les équipes de rue (...) vont donc aller à leur rencontre en partageant des temps de vie pour leur offrir une relation de cordialité, à travers laquelle ils se sentent reconnus.*"²⁶ La deuxième dimension, constitutive de cette nouvelle forme de pensée et d'action, est spécifiée par le principe de "*non-institutionnalisation*". Notons que ce principe est contemporain du mouvement de "*dés-institutionnalisation*" dans le secteur de la psychiatrie. Elle implique que l'approche des jeunes se fasse sans mandat personnalisé. C'est une approche qui "*se situe de façon autonome par rapport aux institutions et tient compte du rejet par ces adolescents de toute institution et de ses représentants (...) seulement elle reconnaît l'utilité des interventions sociales*" et "*ces équipes de rue ont très vite senti que malgré le caractère indispensable de leur approche au démarrage, elles ne pouvaient faire évoluer ces adolescents qu'en leur servant de pont social avec la communauté(...) un témoignage écrit en 1956 affirme déjà la nécessité d'aider les jeunes à utiliser les dispositifs existants et s'oppose à l'idée d'en créer de spécifiques pour eux-mêmes*"²⁷. C'est, nous semble-t-il, autour de cette conviction que s'est dégagée la logique consistant à travailler à sa propre disparition. Cela semble signifier que, dans la pratique, cette forme d'action n'est pas figée dans une forme à priori, mais que sa qualité lui permet d'évoluer en fonction du terrain et des besoins des jeunes. Il s'agit d'une méthode qui "*oblige dans le temps, pour un même sujet, à l'établissement de liens multiples avec les services et les compétences locales (...), en cherchant à les coordonner*"²⁸. En ce sens il s'agit d'une pratique instituante et non instituée.

Par ailleurs, l'intérêt de ces actions locales non instituées a priori est de permettre aux acteurs d'être au plus près de la personne et de dégager ainsi "*une clinique positive du jeune*", car

²⁵ Flavigny (H.). *les éclats de l'adolescence*. page 202.

²⁶ Flavigny (H.). Op. Cit. page 202.

²⁷ Flavigny (H.). Op. Cit page 203.

comme le souligne Hubert Flavigny, *"la transmission de dossiers (...) comprenant une litanie de violences (...) de rupture de contrat (...), ne renseigne nullement sur le sujet. Que reste-t-il d'espoir de l'aider à celui qui doit intervenir ? Cette attitude est d'autant plus contradictoire avec une prise en charge que celle-ci vise à utiliser les bonnes parties du sujet pour espérer pouvoir le faire évoluer"*²⁹.

Et c'est *"seulement lorsque les jeunes marginaux atteignaient une suffisante autonomie pour choisir leur comportement et utiliser les structures mises en place que l'action se devait de disparaître"*. Mais *"malheureusement le manque persistant d'équipements et de travailleurs sociaux dans les secteurs défavorisés ont infirmé de telles conclusions et l'action a dû se maintenir en modifiant ses objectifs"*³⁰.

Par exemple la prise en charge *"de sujets jeunes de 5 à 12 ans"*, risquant de se marginaliser ultérieurement, a conduit diverses équipes à se *"substituer à des structures défaillantes"*, réalisant ainsi une prévention globale, difficilement compatible avec les principes de libre adhésion, d'anonymat et d'action non institutionnelle. Car l'action menée avec de jeunes enfants devait être visible et lisible pour que l'organisation puisse être comprise des parents. L'ensemble des principes sur lesquels se fondaient la prévention spécialisée présentait, dès lors, *"un intérêt tout a fait discutable "*.

2- La libre adhésion

Le principe de libre adhésion est étayé par un constat clinique. Celui qui n'a pas bénéficié d'une sécurité affective stable au cours de son évolution n'a pas pu intégrer la *Loi* et ne peut en saisir le sens. Or, toute institution est messagère de la *Loi*, écrit Hubert Flavigny. Et plus les jeunes sont inadaptés plus ils perçoivent les institutions comme un engrenage inventé pour les amener à se soumettre à la *Loi*. Plus ils sont des *"séparés (...) plus le dialogue avec des*

²⁸ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 203.

²⁹ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 207.

³⁰ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 222.

*personnes s'impose, plus la relation doit être individualisée, personnalisée, non institutionnalisée*³¹.

Dans ce texte, Hubert Flavigny considère que les problèmes de communication ne sont pas d'ordre technique, il est donc inutile de chercher à les résoudre en ajoutant quelques techniciens. Le problème *"est au niveau d'une relation authentifiée le plus possible par l'affectivité, l'échange et l'accueil avec une personnalité sécurisante, relation fondée sur une confiance réciproque et le respect de l'originalité de l'autre"*. Autrement dit, le problème réside dans une forme de pensée et d'action qui, de façon dogmatique, n'envisage pas l'autre comme une entité réductible à ses propres normes. Dans cette perspective, *"il nous paraît capital"* écrit Hubert Flavigny *"que la société n'ait pas comme seules réponses stéréotypées la création de nouvelles institutions ou la multiplication de postes de techniciens, qui ont leur intérêt à leur place"*. Or, ne serait-ce pas précisément la forme que prend aujourd'hui la Prévention Spécialisée ?

Par contre, *"l'apport d'une dimension affective d'accueil, souvent sans projet, le moins possible reconnue, c'est à dire non-institutionnalisée, amorcera une évolution continue, elle seule capable de combler ce manque fondamental qui les attache à un état immuable. C'est souligner le rôle des personnes à coté des institutions dans une société"*³².

Car la logique de nos sociétés est d'engendrer des formes de solitude, semble dire dans ce texte Hubert Flavigny. *"Les institutions subsistent, mais leur dimension et leur complexité les rendent étrangères à la plupart des habitants(...) Les grands ensembles paralysent toute manifestation de solidarité entre les éléments du groupe social urbain"*. Les marginaux sont les principales victimes de carences dans le domaine des relations interpersonnelles. Et pourtant *"la seule réponse de la société va être l'appel à l'intervention des institutions"*³³.

La réponse *"des personnes de manière spontanée et non institutionnelle"* n'est pas favorisée ni valorisée. Pourtant, ces formes de relations susceptibles de rétablir des liens qui ont été

³¹ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 210.

³² Flavigny (H.). Op. Cit. Page 211.

³³ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 213.

rompus, permettraient d'éviter *"la stratégie de renvoi aux institutions qui conduit au rejet, donc accentue l'exclusion"*.

3- L'anonymat (absence de mandat)

C'est dans cette perspective qu'œuvrent les associations de Prévention Spécialisée. Leur vocation est de répondre aux besoins des marginaux. *"Une structure pour répondre aux besoins des jeunes marginaux exclus, doit donner le moyen à des personnes d'agir de façon spontanée et libre, indépendamment de cette structure, sans être d'aucune façon chargées d'un mandat administratif; elle devra donc être nécessairement aussi informelle, aussi non institutionnelle que possible"* rappelle en 1976 le Président des *Equipes d'Amitié*³⁴.

Pour mener au plus près du terrain sa mission, l'organisation a été historiquement définie et construite par des *"groupes de personnes concernées par une action à mener"*. Ils ont choisi la structure *"la plus petite, la plus souple et surtout la moins contraignante possible, de façon à laisser les personnes libres d'agir en tant que personnes à l'intérieur de cette structure et ont constitué des associations loi 1901"*.

Pour protéger sa liberté d'action et *"être fidèle à ses buts, l'association devra donc se constituer indépendante de tout pouvoir, essentiellement à partir des personnes soucieuses de réaliser une telle action (...), elle protégera sa liberté d'action et répondra mieux aux besoins des jeunes"*.

Hubert Flavigny met de nouveau l'accent sur le danger d'une configuration trop formelle et du caractère instrumental de la structure. Celle-ci est comprise comme une fonction d'interface et non comme une fin en soi. En effet *"l'association doit donc toujours être conçue comme une mini-institution, qui se situe entre les pouvoirs publics et des personnes pour permettre à celles-ci d'agir en tant que personne"*³⁵.

³⁴ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 213.

³⁵ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 214.

4- Des signes avant coureur d'institutionnalisation.

Par institutionnalisation nous entendons, *"l'établissement d'un organisme relativement stable soumis à des règles de fonctionnement et accomplissant des fonctions sociales spécifiques"*. Cette définition, nous l'empruntons à G Balandier qui, dans sa préface au livre de Mary Douglas,³⁶ résume ainsi l'acception que l'auteur de *Comment pensent les institutions ?* donne à cette instance. Mary Douglas considère que *"l'institution est un groupement social légitime"* qui *"se distingue des groupes latents à manifestations sporadiques"*.

Une fois encore, l'entretien que Bernard Monnier a réalisé avec Maïthé Flavigny, nous est d'un grand secours, car il témoigne de cette volonté qui pousse, dans les années 70, ces formes d'actions constituées par les *Equipes d'Amitiés* à se préserver comme structures d'action continue *"en fait nous étions tous inquiets de voir que l'action n'était pas reconnue (...) les responsables des Equipes d'Amitié ont rédigé la monographie avant tout pour que cette forme d'action ne disparaisse pas; c'était notre hantise, et nous étions tous mobilisés dans ce sens. Nous pensions que de rapporter des témoignages, des vécus, permettrait que cette forme d'action pédagogique soit finalement reconnue ensuite"*.

C'est ainsi que les pouvoirs publics ont commandité une étude RCB³⁷. Les conclusions de cette étude mettent en évidence l'importance de la relation à l'adulte qui permet aux jeunes *"de supporter des frustrations, comme les réactions agressives d'un copain, d'une fille, ou d'un représentant de l'autorité; leur comportement se modifie. Ils font l'apprentissage des communications avec les autres. La relation de transfert sert d'appui à un changement de leur statut social: des activités avec les autres deviennent possibles. Ils intègrent certains éléments de la loi, qui s'imposent comme des composantes de la réalité"*. L'éducateur est reconnu comme un médiateur possible, un moyen de liaison qui se tient *" au point de jonction entre le jeune et sa famille, entre les groupes de jeunes, entre les jeunes et le quartier, entre tous ces groupes de jeunes et le corps social dans son ensemble"*.³⁸

³⁶ Douglas (M.). *Comment pensent les institutions ?*.page 17 et 18.

³⁷ Rationalisation des Choix Budgétaires.

³⁸ Document cité par B Monnier, dans "Union Infos", 30^{ème} anniversaire de l'"Union".

Ce rapport reconnaît donc que l'action poursuivie par la prévention produit des résultats à long terme, en s'appuyant sur les capacités des personnes et leur investissement dans un devenir qui leur est propre. En même temps, plusieurs acteurs collectifs, issus de plusieurs régions, se retrouvent à Paris nous l'avons vu, pour "*définir les caractéristiques de l'action de Prévention et les moyens qui l'affermiront, tout en garantissant son originalité. Les notions de budget global et de contrôle a posteriori sont confirmées comme étant celles qui permettent le mieux d'exercer une pratique qui doit être souple et en perpétuel réajustement aux réalités du terrain*".

Ce groupement s'intitule en 1971, *Comité national de Liaison*³⁹. Il se transforme en association loi 1901 une dizaine d'année plus tard, et prend le nom de *Comité national de liaison des associations de Prévention Spécialisée*.

La légitimité de la prévention est reconnue par un arrêté du 14 mai 1963, créant "*Le Comité National des Equipes de Prévention contre l'Inadaptation Sociale de la Jeunesse*". Ce Comité est "*chargé de coordonner l'activité des groupements privés qui se consacrent, principalement par la Prévention, à la jeunesse inadaptée*". Ce Comité a permis d'inventorier, de confirmer, et de formaliser un ensemble de repères. Notons que l'élément XY fut reconnu par ce Comité en 1963 comme composante de la Prévention.

L'inscription dans les textes est signée le 4 juillet 1972, par l'arrêté interministériel relatif aux Clubs et Equipes de Prévention. Ce texte légitime les objectifs et la démarche de la prévention. En même temps il crée le *Conseil Technique des Clubs et Equipes de Prévention* et inscrit le financement de cette action dans l'Aide Sociale à l'Enfance.

Le terme de *Prévention Spécialisée* apparaît dans une circulaire Santé Jeunesse et Sport⁴⁰, qui vise à clarifier le champ et les caractéristiques de l'action : "*La prévention réalisée par les Clubs et Equipes est une action spécialisée qui se différencie de la Prévention naturelle réalisée par les Mouvements de jeunesse, les Associations sportives, les Patronages, les Maisons des Jeunes et de la Culture (...). Elle se différencie également de l'Action Educative*

³⁹ CNL.

⁴⁰ du 17 octobre 1972

en Milieu Ouvert, à laquelle il est recouru dans le cadre de la protection de l'enfance en danger, et qui est plus individuelle".

En 1976, quatre années après l'arrêté du 4 juillet 1972, les actions de Prévention Spécialisée se sont multipliées dans les différents départements de France. Cet accroissement portait le risque d'une dénaturation des objectifs de la mission et du sens de la pratique de la Prévention Spécialisée. Ce risque n'échappe pas à Hubert Flavigny qui, cette même année, publie un long article sous le titre *"la Prévention Spécialisée, une structure non institutionnelle"*. Dans cet article, il expose notamment ses inquiétudes sur l'avenir d'une action qui s'appuie essentiellement sur une relation interpersonnelle engagée entre des jeunes et des adultes.

Il semble donc que dès 1976, avec le souci de reconnaissance, avec la multiplication des actions, des dimensions contractualistes et légalistes de la Prévention Spécialisée président à une partie de la constitution de ce secteur. Ces dimensions contribuent, semble-t-il encore aujourd'hui, à son institutionnalisation. Mais si la loi qu'on s'est prescrite à soi-même est liberté, reste à savoir si cette prescription s'impose de manière exogène aux générations qui en héritent.

B Les enjeux et les risques de la reconnaissance.

La reconnaissance des actions de Prévention Spécialisée dans l'arrêté du 4 Juillet 1972, et le financement de ces initiatives sont à la fois l'objet d'une inquiétude et d'une aspiration, car s'ils offrent un substrat matériel pour engager les décisions, ils induisent aussi la question du contrôle de l'action. Dès lors, *"comment éviter de faire perdre à la Prévention Spécialisée l'indépendance dont elle jouissait jusqu'ici, indépendance qui demeure un principe fondamental de son action, si elle entend répondre aux besoins des jeunes exclus ?"*.

1-Les risques externes : l'emprise des collectivités territoriales

Le lien d'interdépendance entre une dynamique d'action qui trouve son principe dans une forme d'indépendance, et un organe administratif appartenant aux pouvoirs publics, constitue pour les pionniers le risque d'une perte de souveraineté dans l'action. Le *"risque est d'autant plus grand que l'action éducative de prévention avec mandat (AEMO⁴¹) et l'action de Prévention Spécialisée sans mandat personnalisé sont sous la responsabilité du même service de la DASS⁴²"*.

Il semble donc *"essentiel de veiller dans l'application des textes pendant les prochaines années à ce que la spécificité de la Prévention Spécialisée soit garantie"*.

L'arrêté du 4 juillet 1972 est remarquable par son ouverture, car il reconnaît la nécessité de la libre adhésion des jeunes, du non-mandat et du respect de leur anonymat. *"L'esprit de l'arrêté était inspiré essentiellement par la pratique des équipes qui établissaient le dialogue et vivaient avec les adolescents et jeunes adultes exclus; il invitait à un profond changement de conception, mais les textes administratifs et les modalités d'application en se calquant sur ceux de l'Enfance Inadaptée déjà anciens et très différents quant au fond, ont annihilé une grande part du côté novateur que proposait l'arrêté"*⁴³.

De plus la loi de décentralisation du 22 juillet 1983 a placé l'action sociale et donc l'aide sociale à l'enfance sous la responsabilité des élus départementaux. Ce transfert de compétences a eu notamment pour effet de *"modifier considérablement la problématique d'approche des problèmes éducatifs et sociaux"*. Il crée une proximité entre les décideurs et ses mandants. Cette proximité devient une source d'incompréhension avec des financeurs préoccupés par des questions d'insécurité. *"Le rapport de la commission des maires en 1983, met en effet l'accent sur l'insécurité et les demandes croissantes de sécurité du corps social. Il jette un regard critique et partial sur la Prévention Spécialisée à qui l'on reproche le peu de lisibilité de ses méthodes, et qui se voit qualifiée de marginalisée avec les jeunes marginalisés. Dans un contexte où le partenariat devient le "la" de toute l'action sociale, où le risque grandit d'une confusion et d'une homogénéisation des actions qui ignorent les*

⁴¹ Accompagnement Educatif en Milieu Ouvert.

⁴² Direction des Affaires Sanitaires et Sociales.

⁴³ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 227.

savoir-faire spécifiques et les enjeux méthodologiques et éthiques, la Prévention Spécialisée doit redéfinir sa place et sa pertinence dans le champ des actions territorialisées et transversales dont la promotion est valorisée ⁴⁴.

Nous l'avons vu, le changement est inhérent à l'histoire de cette forme d'action. Sa dynamique, définie comme une vocation à s'adapter continuellement aux besoins de son public, inscrit cette forme d'action depuis ses origines dans une posture et une expérience critique vis à vis des institutions normatives. Nous voyons aussi que les institutions politiques, en contestant la légitimité d'éléments organisés, parce qu'ils fondent leur pratique et leur engagement sur des valeurs d'actions qui ne correspondent pas aux attentes du corps social, visent à l'intégration et la réduction de ces écarts. *"La décentralisation a vraiment failli mettre complètement en péril la Prévention; c'est de justesse que la prévention a été sauvée; elle était très critiquée par les responsables politiques. Ils pensaient avoir une autre méthode d'intervention; je crois qu'ils pensaient qu'en rapprochant les différentes intervenants et les populations (...), qu'en plaçant cette forme d'action en proximité des populations et au grand jour, tout serait facilité"*. C'est l'arbitrage du Premier ministre de l'époque qui permettra à la Prévention Spécialisée, en 1985, d'être inscrite dans le code de la famille et de l'aide sociale.

2-Les risques internes aux associations de Prévention Spécialisée.

Les risques internes sont liés aux possibilités d'expansion rendues plus aisées par *"l'officialisation"* de la Prévention Spécialisée *"si l'on n'y prend pas garde une évolution tendant à structurer l'association et par là même à exclure l'action personnalisée, qui seule peut être opérante lorsqu'il y a rupture des relations entre la société et une personne ou entre la société et un groupe de personnes (...)* Toute institutionnalisation du travail modifierait les relations des responsables avec les jeunes et les populations (...), nous ne devons pas nous-

⁴⁴ Monnier (B.). *union infos*. page 9.

mêmes être enfermés dans des structures, car nous refléterons obligatoirement toute structure à laquelle nous appartenons ⁴⁵.

Du point de vue de la gouvernance, quelque soit son statut, *"tout membre actif"* au sein d'une entité de Prévention Spécialisée *"est responsable et militant de l'action entreprise: qu'il soit membre du conseil d'administration ou engagé sur le terrain, il sera tout autant concerné par l'action éducative dans les secteurs que par la gestion et les luttes que poursuit l'association. C'est la cohésion et la communauté de vues entre tous les membres associés librement, poursuivant les mêmes finalités dans l'action et responsables à part entière, qui vont déterminer l'ampleur et l'authenticité de l'action d'un groupe de Prévention Spécialisée"* ⁴⁶.

C'est donc une structure sans clivage interne, conçue pour favoriser aussi bien l'action et la responsabilité des personnes que l'émergence de « groupes consistants », qui est définie par les pionniers, pour construire l'action spécifique à la Prévention Spécialisée. Soulignons que l'usage du temps futur dans le texte cité ci-dessus marque le caractère sine qua non de l'action de Prévention Spécialisée, considérée comme une forme de lutte.

Du point de vue de la relation éducative, nous l'avons vu plus haut, celle-ci n'est pas fondée sur une approche technique ou institutionnelle, mais sur une question de rencontre avec l'autre. L'éducateur c'est *"celui qui établit et vit une relation avec un autre et qui, en faisant évoluer cette relation, lui fait découvrir qu'il est capable (et non "incapable", "minus", "bon à rien") et qui l'amène à acquérir une autonomie"* ⁴⁷.

Ce sont ces différentes modalités qui sont aujourd'hui le lieu d'un changement interne et qui conduisent à la confusion entre Prévention Spécialisée et prévention globale. Ce fait est déjà souligné par H Flavigny, qui note, dans ce texte écrit en 1976, que *"le refus de distinguer Prévention Spécialisée et prévention globale a favorisé inéluctablement le développement de cette dernière, alors que la première se trouve confrontée à des situations insoutenables"* ⁴⁸.

⁴⁵ Flavigny (H.). Op. Cit. page 215.

⁴⁶ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 215.

⁴⁷ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 217.

⁴⁸ Flavigny (H.). Op. Cit. Page 223.

L'effet positif de "la décentralisation a cependant permis que les politiques et les instances locales comprennent davantage la marginalité, et surtout prennent conscience de leur responsabilité dans ce domaine ; mais ils n'ont pas compris, je crois, comment il fallait y répondre"⁴⁹. La réponse institutionnelle devient alors la solution qui s'impose de manière uniforme et dogmatique. A l'instar du fonctionnement bureaucratique, étudié par Michel Crozier⁵⁰, il apparaît que la réponse institutionnelle recouvre toute la société. Pour réduire notamment l'incertitude, sa tendance est d'écarter l'intervention des personnes et d'empêcher l'innovation. Risques internes et risques externes se conjuguent alors pour réduire l'intervention des personnes et l'innovation.

C Histoire de l'association XY.

Ces signes d'une « institutionnalisation progressive » de la Prévention Spécialisée, nous allons les retrouver en regardant de plus près l'histoire de l'association XY, terrain de notre recherche-action. Nous verrons que dans sa trajectoire erratique et dans la modification de ses constituants culturels et organisationnels, cette association qui tend à stabiliser sa dynamique d'action, tout en tissant des liaisons de subordination avec l'environnement institutionnel, continue de revendiquer son attachement aux principes fondateurs de la prévention spécialisée. A savoir : la non institutionnalisation, l'anonymat, la libre adhésion.

Un des traits qui caractérise la culture de la Prévention Spécialisée et notamment de XY dans ses débuts, réside dans son indifférence à l'égard de la production écrite. Les rapports d'activité et autres documents étaient considérés comme "*une perte de temps*", un effort tout à fait secondaire face à l'action de terrain. Les détracteurs de la Prévention Spécialisée, qui ne comprenaient pas à quoi les éducateurs de rue employaient leur temps, reprochaient à ces derniers de ne pas "*savoir écrire*" pour communiquer sur leur pratique. Ce fait nous prive, dans le cadre de cette recherche, du recours, en ce qui concerne le changement d'organisation

⁴⁹ Flavigny (M.). *Union Infos*.

⁵⁰ Crozier (M.). *Le phénomène bureaucratique*. Seuil, 1963.

de XY, à une véritable mémoire écrite. Cependant, un document relatant l'histoire de XY, écrit en 1979 par un pionnier, nous permettra de la reconstituer.

1-Naissance d'une "maison pour les jeunes".

Sous sa première forme, l'entité XY est constituée par une maison ouverte à tous les jeunes d'un quartier de l'Est parisien. En 1955, une équipe de jeunes appartenant au mouvement Eclaireurs de France, remet en état un poste d'octroi mis à sa disposition par la Ville de Paris. En 1956, la structure est créée et affiliée à la Fédération Française des Maisons de Jeunes et de la Culture. Durant une période significative le club ne peut accueillir les jeunes que le soir, car il ne dispose pas de subvention pour rémunérer un éducateur permanent. Cependant, la structure attire de plus en plus de jeunes.

L'équipe fondatrice considérant que la Fédération ne lui est d'aucun secours, va chercher son indépendance. De plus, l'équipe veut s'orienter vers une action en faveur des jeunes livrés à eux-mêmes, *"en danger moral"*.

En 1963, la structure est déclarée comme association régie par la loi de 1901 et agréée, au titre d'activité de prévention, par le comité Pichat. Elle devient membre de l'Union Départementale des Clubs et Equipes de Prévention Spécialisée. L'orientation est donnée, elle ne s'occupera plus que des jeunes "asociaux".

Les documents rédigés par un des fondateurs de XY, soulignent que *"la Prévention Spécialisée se différencie de la prévention au sens large du terme (...) par son action spécifique très souple, sans mandat. Elle a le souci de s'adapter sans cesse aux besoins et situations nouvelles afin d'amener les jeunes, par étapes successives, à une prise de conscience de leurs problèmes, mais aussi une prise en charge personnelle de tous les aspects de leur vie"*.

Nous le voyons, les buts poursuivis par l'entité XY, ainsi que ses principes d'action, apparentent cette dernière à l'instance Prévention Spécialisée.

Comme son instance de référence, l'association XY exprime la volonté *"d'enrayer le processus d'inadaptation sociale juvénile tout en restant disponible aux plus marginaux"*. Dès

1963, l'association intervient à trois niveaux : *"auprès des jeunes et de leur famille, dans le milieu naturel des jeunes et enfin, sur les structures de la cité pour transformer les conditions socio-économiques qui favorisent l'inadaptation sociale"*.

2- Une structure auto-gestionnaire en évolution.

Les membres fondateurs de XY ont toujours été partisans d'une forme d'autogestion *"certes difficile à réaliser"* affirme l'historique. Selon ce même document *"pendant plus de vingt ans, ils essaieront de développer cet état d'esprit. Parfois, ils réussiront, mais au moins, en une occasion, ils devront aller jusqu'au conflit avec les éducateurs"*.

Au cours de la première Assemblée Générale sont nommés les 16 membres du conseil d'administration qui élisent à leur tour le bureau. C'est ce dernier qui gère effectivement l'association entre deux séances du conseil d'administration.

Pour assurer l'animation de l'association, deux équipes se partagent les tâches, l'une administrative composée des membres du bureau et complétée par quelques administrateurs, l'autre éducative constituée par les éducateurs permanents ou bénévoles. La réunion de ces deux équipes forme l'équipe d'animation qui se retrouve périodiquement pour discuter, décider des orientations et régler les principaux problèmes.

Pendant longtemps, le conseil d'administration sera constitué essentiellement de professionnels du secteur social. Les éducateurs sont alors en contact direct avec le conseil d'administration. Il est : *"souhaitable que les administrateurs soient au plus près des réalités. Aussi est-il souhaitable que les plus disponibles d'entre eux puissent investir davantage le fonctionnement de l'association. A ceux-ci il est demandé de se retrouver mensuellement avec l'équipe éducative"* (projet éducatif de 1983).

C'est en 1995, à partir d'un recrutement organisé sur le mode de la cooptation, que je suis devenu témoin direct de l'histoire de l'association et de son mode de régulation. A cette date,

en effet, le recrutement des éducateurs se réalisait encore de manière cooptative par les équipes d'éducateurs concernés, et ce, conformément au projet éducatif prévoyant que le bureau de l'association "*décide, sur proposition de l'équipe éducative, le principe d'embaucher*". De plus, des échos aux principes autogestionnaires et à la démocratie directe mis en avant lors de la fondation étaient encore visibles en 1995. Ainsi, il était prévu au sein du Conseil d'Administration, "*par souci de large participation à la gestion de l'association (...) que trois des treize postes statutaires soient réservés aux salariés. C'est lors des séances du CA et de l'Assemblée Générale que les orientations et les décisions concernant la vie de l'Association sont prises.*" (ibid.).

J'ai noté lors de mon recrutement que l'ancien directeur m'avait prévenu en souriant: "*ici on se crêpe souvent le chignon mais bon...c'est pas méchant*", c'est une façon de vivre la démocratie, la confrontations d'idées, la construction d'un flux de valeurs collectives. A l'époque donc, la dynamique de l'organisation semble correspondre dans ses déterminants à la définition du conflit développé par G Simmel : "*le conflit (...) est une des formes de socialisation les plus actives (...) il est en fait un mouvement de protection contre le dualisme qui sépare, et une voie qui mènera à une sorte d'unité qu'elle qu'elle soit*"⁵¹.

Par ailleurs, l'absence de cadre institué par l'organisation conduisait les éducateurs à s'investir dans le cadre de leur travail sans tenir compte du volume horaire. Contrairement à la période qui a suivi, c'était "*un travail qui se vivait et non qui se faisait*", disions-nous. Notamment parce que la sphère vie privée et la sphère professionnelle étaient solidaires. Ceci permettait de construire un réseau personnel destiné à développer la carte relationnelle et affective des jeunes concernés par l'action. Seulement cette forme d'organisation était porteuse de dérives qui ont mis, semble t-il, l'association en péril. Cette dérive, qui n'était pas imputable aux salariés, a constitué un précédent. Elle a inscrit cette crainte dans la structure organisationnelle.

3-Le poids croissant des structures de tutelle.

⁵¹ Simmel (G.). *Le conflit*. Dijon, 1995, p 19.

C'est sous la pression des organismes de tutelle que l'association XY, qui se veut autogestionnaire, va évoluer vers une institutionnalisation progressive.

La première exigence de ces organismes a été d'avoir un interlocuteur unique et permanent, c'est-à-dire un directeur. En effet, jusque là, le fonctionnement de XY prévoyait qu'à tour de rôle, chacun des éducateurs assurait la responsabilité administrative, hors gestion comptable, pendant une durée de deux mois. Ce fonctionnement sera modifié, à la demande de la DASES⁵², en 1991. La tutelle « *voulait un interlocuteur qui soit toujours le même* »⁵³.

Pour satisfaire à cette demande externe, l'équipe ne souhaite pas recruter à l'extérieur de l'entité, elle choisit de nommer directeur un éducateur spécialisé. La position de ce directeur ne sera pas hiérarchique. Un tel mode de recrutement semble congruent avec l'organisation d'équipes semi-autonomes d'éducateurs organisant eux-mêmes par cooptation le recrutement de leurs collègues. Dans la perspective du principe de non-institutionnalisation, c'était sans doute aussi une manière de limiter toute tendance à la hiérarchisation et à la bureaucratisation de l'organisation du travail dans une structure susceptible de développer ses activités. La figure de l'éducateur de rue, successeur des "*Equipes d'Amitié*", était aussi susceptible d'incarner des chances de mobilité professionnelle, et de pérenniser une culture issue du charisme de ses fondateurs en une véritable tradition, porteuse des valeurs et des principes ayant présidé à l'activité de ceux-ci. Le mode d'exercice de l'autorité au sein de l'association était même censé provenir d'une expérience concrète dans le domaine de l'éducation. C'est pourquoi le projet éducatif de 1983 rappelait en page 3 : "*Aussi le fonctionnement interne de l'Association doit-il représenter le modèle même d'un dialogue, d'un échange, d'une communication identique à ceux que l'action éducative vise à rétablir chez les jeunes en difficulté*" (en majuscule dans le texte). Mais à l'ajustement mutuel des éducateurs succèdera progressivement la formalisation de rapports d'autorité légitimés par les institutions à partir de textes de loi.

⁵² Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé.

⁵³ Propos recueilli auprès d'un ancien éducateur, devenu coordinateur pédagogique.

L'apparition d'un pôle AEPS⁵⁴ (action éducative péri-scolaire) correspondant à des attentes des institutions partenaires, porté par des éducateurs spécialisés peu familiarisés avec le travail de rue, a constitué une seconde rupture importante. En effet la création de ce pôle a impliqué une différenciation dans l'activité et parmi les salariés, différenciation vécue sur un mode conflictuel et irréconciliable en ce qu'il engageait et remettait en cause les finalités mêmes de l'association et celles du métier d'éducateur de rue . L'organisation du travail n'a plus été, depuis, le produit direct des concertations des équipes d'éducateurs, effectués lors de leurs réunions périodiques à l'occasion desquelles informations, expériences, débats, conflits et revendications émergeaient souvent à l'égard de la Prévention Spécialisée, de ses institutions, comme de XY lui-même. Le conflit n'est plus resté cet important moteur du changement organisationnel qu'il avait pu être par le passé.

Rien de dynamique en effet dans la lutte qui opposera désormais équipes de rue et éducateurs scolaires. L'unité constituait la matière de cette lutte, opposant les trois sous systèmes d'actions intégrés par l'ensemble : à savoir deux équipes de rue intervenant sur deux secteurs géographiques différenciés et une équipe AEPS inscrite sur le secteur d'une de ces deux équipes. Ces sous systèmes, différenciés par leur micro-culture, interagissaient pour imposer non seulement leur identité à la structure d'ensemble mais aussi les modes d'organisation qui en découlaient. Les formules employées fréquemment en réunion de régulation par l'équipe AEPS, *"il n'y a pas d'équipe"* *"les éducateurs sont des électrons libres"*, soulignent ainsi l'absence d'unité induite par des façons de faire des équipes de rue. C'est ainsi, me semble t-il, qu'a évolué la structure d'ensemble à partir de l'interaction de ses éléments hétérogènes, en intégrant les conflits internes et externes.

Il faut pourtant noter que vis à vis des acteurs extérieurs, les appartenances politiques, religieuses et autres étaient secondaires par rapport aux appartenances inscrites dans les finalités de l'association. La forme d'engagement social se définissait par une posture d'indépendance vis à vis des formes institutionnelles, ce qui n'est plus vraiment le cas aujourd'hui.

⁵⁴ 1991-1992

La trajectoire de l'association XY est donc aussi l'histoire d'une forme d'action qui, à mesure que se développe son savoir-faire et se pérennise son action, voit sa posture se modifier face aux institutions normalisées et normalisantes. L'exigence de l'administration de tutelle évoquée plus haut souligne la nécessité de s'adapter au modèle dominant et la difficulté qu'il y a à adopter une forme d'organisation et d'action qui ne soit ni lisible ni visible. C'est pourtant loin de ces critères prescriptifs et observables par les institutions normatives, que la prévention spécialisée, dans ses débuts, a rencontré son public et construit les principes d'action lui permettant d'intervenir sur un terrain où les institutions trouvent leurs limites. Tout se passe en effet comme si ces institutions travaillent essentiellement à leur propre reproduction, et ce, malgré les problèmes de disqualifications sociales qu'elles contribuent à engendrer.

Une pratique instituée peut-elle rester une pratique instituante ? C'est ce que nous allons maintenant examiner

II Institutionnalisation d'une pratique sociale.

Nous avons vu dans l'histoire de l'association XY apparaître des signes avant coureurs d'une forme « d'institutionnalisation ». Aujourd'hui nous pouvons identifier à différents niveaux que ces signes sont devenus réalité et que cette réalité de l'institution risque de compromettre la mission initiale de cette forme d'action en la coupant des véritables besoins et aspirations émanant d'un public assigné, par un ensemble de structures exogènes, hors du jeu social. Nous verrons que ce processus d'institutionnalisation passe, au sein de XY, par un changement de modèle d'organisation impliquant une transformation dans la dynamique et les valeurs de la structure, mais que les options liées à ce changement débouchent sur une crise : en raison notamment de l'emprise exercée par l'environnement sur ses dimensions symbolique et imaginaire. Ce constat conduit à se demander dans quelle mesure une pratique instituée peut-elle rester une pratique instituante ? Dans quelle mesure un système de normes instituées peut-il permettre aux acteurs de penser et d'agir dans une visée émancipatrice ?

Dans cette perspective, l'institution (action d'instituer) est à envisager suivant la définition de Castoriadis, comme l'ensemble des normes qui régissent une organisation. Elle n'est « *pas statique mais dialectique. Elle comprend le niveau de l'institué : l'idéologie, les systèmes de normes, les valeurs établies de socialisation ; et celui de l'instituant : le désir, les besoins des acteurs concernés qui demandent de nouvelles normes qui vont bousculer les anciennes* »⁵⁵.

Or, dans cette étude, il semble que l'institutionnalisation de XY et de la prévention spécialisée en général tend à transformer les acteurs en agents nourris par des normes et des valeurs exogènes aux représentations inhérentes à cette forme de pensée et d'action.

A Des constats préoccupants

1-Un nouveau modèle d'organisation

Un changement de directeur intervenu en 1999, marque une véritable rupture avec les pratiques du premier directeur coopté et introduit des modifications profondes dans l'organisation interne de XY.

A la différence du premier directeur, le nouveau directeur est alors recruté, après cooptation par les membres du bureau, à l'extérieur de l'association et à l'extérieur du secteur de la Prévention Spécialisée. De ce fait, le nouveau directeur vit sa fonction selon une norme hiérarchique le plaçant dans un lien de subordination vis à vis du bureau, et plaçant les équipes sous son autorité. Le coordinateur pédagogique est aussi placé sous son autorité, mais celui-ci, issu de l'ancienne culture, refuse d'assurer cette position hiérarchique " *de chef de service*", vis à vis des équipes.

Ce refus d'assurer une position hiérarchique, nous semble significatif de la force de la culture antérieure. Il montre que le tissu social constitutif de la structure n'est pas favorable à cette modification.

⁵⁵ Castoriadis(C), cité par Liu (M) dans *Fondement et pratiques de la recherche-action*, Paris, L'Harmattan, 1997, p 36 .

Cette posture hiérarchique constitue un changement majeur dans le mode de direction, qui se traduit par un passage de la non directivité⁵⁶ à la directivité au niveau du fonctionnement interne : au modèle d'ajustement mutuel des éducateurs succède la formalisation de rapports d'autorité légitimés par les institutions à partir des textes de loi et la prescription des temps et lieux de travail.

Même s'il n'existe pas d'organigramme officiel de l'association XY, sa structure formelle peut être, à ce jour, circonscrite à partir des fonctions de son effectif, correspondant à 11 postes équivalents temps plein :

- deux personnes constituent la direction en tant que telle, le directeur travaillant à plein temps et le Coordinateur pédagogique travaillant à temps partiel. Une personne à temps partiel assure le secrétariat et une autre assure l'entretien et le ménage des locaux.
- deux équipes de rue de quatre éducateurs chacune, se répartissent deux secteurs géographiques et disposent chacune d'un local.
- une équipe AEPS, composée de quatre éducateurs scolaires à temps partiel et d'une animatrice à temps plein, fonctionne avec des bénévoles sur un des deux secteurs couverts par les équipes de rue.

Ces trois équipes se partagent un véhicule.

Ce changement d'organisation induit une différenciation fonctionnelle au sein de la structure, débouchant, d'une part, sur le renforcement du pôle AEPS, porteur, par définition, d'un discours associé aux normes scolaires, et, d'autre part, par l'instauration d'un mode de gouvernance, encadrant les préoccupations et l'activité de l'équipe éducative.

Par exemple, revenant à XY après une période d'absence j'ai constaté que la direction ne consultait plus les acteurs de terrain, prenait les décisions, puis annonçait les nouvelles règles qui devaient structurer l'action de l'équipe éducative; notamment, nous allons le voir, en se référant à une définition formalisée du travail de rue.

⁵⁶ principe établi par C. Rogers, comme méthode d'apprentissage.

2-Des temps et des lieux prescrits.

Un autre signe de l'institutionnalisation en cours concerne l'utilisation des locaux. En effet l'utilisation de locaux par les équipes de rue est récente, elle s'intègre dans des fonctions définies par un horaire, un lieu de travail et des activités prescrites dans les planning nouvellement élaborés par la Direction. Ces locaux sont censés servir à l'accueil informel et aux rendez-vous, aux réunions et aux rencontres avec les jeunes, aux entretiens individualisés, aux suivis, démarches et montage des projets. Pourtant, ces mêmes fonctions étaient jusqu'alors aisément remplies autrement, dans la rue et avec des jeunes rencontrés informellement dans ce contexte ou au café, de manière plus individualisée et conviviale. Mais l'élément nous paraissant le plus significatif d'une nouvelle transformation, est contenu dans l'annonce selon laquelle *"on a décidé de louer régulièrement une maison au bord de la mer, comme ça vous n'aurez pas à courir après un lieu et un hébergement pour faire les séjours"*. En effet, il semblait jusqu'à présent que cette recherche avec les jeunes était précisément le lieu du travail éducatif et de la mobilisation. La situation de marginalité dans laquelle je me suis brusquement retrouvé, suite à la transformation de l'association avec laquelle j'étais jusqu'alors en accord, est ainsi à comprendre sociologiquement, en relation avec l'institutionnalisation en cours.

Les initiatives prises par l'équipe de direction et imposées à l'équipe éducative aboutissent à redéfinir le travail de Prévention Spécialisée

En lien étroit avec cette « assignation des lieux » et ce recadrage de l'espace d'intervention des éducateurs visant implicitement à contrôler leur activité, de nouveaux outils de gestion se mettent en place : volume horaire et planning succédant à la méthode de la *"disponibilité"* et du « cadre personnel » des éducateurs, structurent étroitement leur temps de travail. A terme, la prescription de ces temps et lieux de travail favorisera le désengagement des acteurs de terrain au profit d'une réponse institutionnelle.

Ces outils ont pour effet de modifier le rapport au temps en inscrivant l'action dans un temps court, de proximité programmée et ritualisée, dans une perspective de visibilité et d'objectifs

quantifiables. Ainsi l'organisation de séjours avec les jeunes, dans le cadre des VVV⁵⁷, sont rendus obligatoires pour les éducateurs. Ce cadre administratif définit à priori un public cible, dont il faut souligner la problématique dans le formulaire intitulé "projet VVV".

La notion de projet, comme outil éducatif, inscrit souvent l'action dans une temporalité limitée à quelques jours, quelques semaines. Il ne s'agit plus du temps abordé dans la perspective d'une mobilisation du sujet. Il semble que ce soit un temps prescrit, déterminé, qui ne tire plus son fondement essentiel du travail réel, impliquant la durée. Il semble aussi que ce cadrage du temps interdise le travail "au pied levé", travail informel permettant d'approcher une population juvénile refusant de s'intégrer dans des formes préalablement structurées et programmées.

3-Un nouveau lien social à l'intérieur des équipes.

Dès 1999, les modalités de recrutement sont assurées par la nouvelle direction et sans l'avis des salariés qui, rappelons le, se recrutaient par cooptation. Les équipes sont renouvelées par l'embauche d'une majorité d'éducateurs sans expérience dans le domaine de la Prévention Spécialisée. Nous verrons que ce changement dans les prérogatives modifie profondément le système de valeurs antérieur de l'organisation. Il a été rendu possible par l'absence de cohésion qui caractérisait l'organisation précédente, bâtie autour de prérogatives individuelles. Il semble que celle-ci n'ait pu se fédérer pour faire face au modèle émergent.

Parmi les ruptures majeures qui ont permis d'instituer un nouveau lien social à l'interne, citons les principes de confiance et de droit à l'erreur qui ne sont plus des traits caractéristiques de l'association. Le premier, disparaissant progressivement de la culture de l'entité, interdit la prise de risque et l'initiative individuelle des éducateurs. L'absence d'un lien de confiance avec l'institution interdit le réinvestissement dans la relation avec des jeunes, sous peine d'inscrire son auteur dans une posture déviante vis-à-vis de cette dernière, car cette initiative constituerait, au regard de l'institution, une prise de risque illégitime. Le second, le droit à

⁵⁷ "Ville, vie, vacance".

l'erreur, qui faisait de l'association une structure apprenante, est converti en faute professionnelle. Ces ruptures, au niveau des principes et des valeurs d'action, sont à la source de la crise que nous étudions, car elles gênent de la passivité sans permettre de développer de l'autonomie et de la créativité. Cette crise résonne de façon différente au niveau des deux équipes de rue. L'une des deux équipes, entièrement renouvelée, est citée en exemple par la direction car cette équipe, recrutée par la nouvelle direction, ayant vraisemblablement intégré la culture hiérarchique, les valeurs et les orientations définies par les responsables, n'est pas confrontée dans son action à des conflits de valeurs. Dans la pratique, cette équipe accepte d'intégrer les outils structurant le rapport au temps, à l'environnement et aux jeunes, alors que la seconde les refuse. Cependant, notons que cette nouvelle équipe affirme trouver de l'autonomie dans le travail, alors que la seconde, en partie composée d'anciens, se plaint d'être l'objet "*d'injonctions*" et "*d'infantilisation*".

La présence de la direction aux réunions réduites de secteurs est un autre constituant du changement. Dans la mesure où la direction conserve, dans le cadre de ces réunions, sa fonction hiérarchique, sa présence tend à exclure la possibilité d'une autorégulation de l'équipe. Contrairement au fonctionnement antérieur, nos observations montrent que les initiatives des individus sont soumises aux jugements de la direction. C'est ce qui justifie d'ailleurs sa présence. Dans ce contexte, les implications en terme d'engagement, de responsabilité, d'initiative et d'appartenance tendent à évoluer vers la passivité et la démobilitation, notamment parce que le conflit est devenu tabou dans l'institution. Là encore l'équipe récente n'éprouve pas les sentiments de régression vécus par les plus anciens. Cependant il semble que les référentiels séparant les deux équipes, les tentatives de standardisation des formes de pensée et d'action ne débouchent sur aucune forme de cohésion sociale significative des équipes, ni même à l'intérieur de chaque équipe. Face à une direction qui pratique l'entretien individuel comme mode de management, les acteurs, même s'ils conservent une marge de manœuvre relative par rapport à l'emprise de la structure organisationnelle, ne sont pas pour autant en mesure d'élaborer une action collective. Ce fait est étayé par deux licenciements qui ont affecté tour à tour chacune des équipes sans qu'aucune d'elles ne manifeste d'opposition.

4-Le projet éducatif ne fait plus référence.

Ce renversement du lien social à l'intérieur de l'association produit de nouvelles formes de signification à l'extérieur. Car il faut rappeler que le projet éducatif de 1983, déjà cité plus haut, soulignait que : *"le fonctionnement interne de l'Association doit représenter le modèle même d'un dialogue, d'un échange, d'une communication identique à ceux que l'action éducative vise à rétablir chez les jeunes en difficulté"* (en majuscule dans le texte).

Le type de modèle adopté s'éloigne du fonctionnement défini dans le projet pédagogique faisant suite à celui rédigé en décembre 1983. En page 13 de ce document, il est souligné que *"cette partie essentielle du fonctionnement dynamique de l'équipe a pour but, là encore, de réduire certains effets négatifs tels que par exemple :*

- *l'isolement d'un collègue en difficulté,*
- *la banalisation de la conduite éducative,*
- *la schématisation des difficultés ou des comportements (notamment des jeunes) et la propension à rechercher les évidences,*
- *la recherche de la souplesse et de la motivation sans tomber dans l'activisme.*

(...) Il est bien clair" poursuit le document *"qu'un tel fonctionnement ne cherche pas à être une fin en soi, mais à représenter le mode sur lequel un groupe professionnel institue ses relations et, un des modèles que l'éducateur peut proposer aux jeunes afin d'aider ceux-ci à reconstruire les relations que le groupe social défaillant n'a pas su structurer. Mais pour qu'une telle symbolique fonctionne avec l'efficacité que chacun en attend, il est nécessaire que l'éducateur(qui se définit dans ce projet comme une "présence-action") ait suffisamment intériorisé la dynamique du fonctionnement associatif et ait en lui-même accès aux notions de loi, d'identité, d'appartenance, de différence et d'ouverture".*

Il est évident que le changement organisationnel rigidifiant, dans la mesure où il apparente la structure à un appareil défini par des normes administratives, ne peut qu'éloigner l'entité de sa vocation et la couper de son public. Par exemple le fait que l'action ne soit plus inspirée par

les jeunes, et ne soit plus librement définie par une demande, une relation gratuite. La structure doit produire de l'activité, et la relation qui était fondée sur la "libre adhésion" découle aujourd'hui d'une incitation extérieure, venant des institutions publiques. Ceci sera largement confirmé par les entretiens effectués auprès d'une population de professionnels participant ou ayant participé aux activités de ce secteur de l'éducation populaire.

Dans le projet pédagogique déjà cité, il est dit en conclusion qu'il "*est dans la vocation de la Prévention Spécialisée de rester disponible pour les groupes et les personnes les plus en difficulté, les moins capables d'assumer leur marginalité*". C'est donc la vocation même de l'entité XY rattachée à la Prévention Spécialisée qui est concernée par le changement organisationnel observé. Changement qui vise à l'homogénéisation des pratiques, des modes de pensée et d'action définies par les normes institutionnelles et qui induit, comme nous allons le voir, un véritable renversement des valeurs à l'intérieur des équipes tendant à transformer cette forme d'action et d'engagement en profession normative.

B- Vers une tentative de compréhension.

A ce stade de nos constats, il nous semble intéressant de reprendre les analyses d'Henry Mintzberg⁵⁸ qui éclairent de façon pertinente la crise organisationnelle constatée.

1-Des mécanismes de coordination complexes.

On peut sans doute voir en premier lieu dans la crise organisationnelle récente et ses implications au niveau du lien interne et des valeurs, une crise inhérente aux mécanismes de coordination, liée peut être à l'évolution des activités de la structure. Ces mécanismes seraient ainsi passés du simple ajustement mutuel hérité de la fondation de la XY, ajustement consistant à réaliser "*la coordination du travail par simple communication informelle*"⁵⁹, à des mécanismes mêlant un début de supervision directe du directeur, puis à des mécanismes de standardisation portant sur les procédés, les résultats et les qualifications. La

⁵⁸ Mintzberg (H.). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'organisation, 1982.

⁵⁹ Mintzberg (H.). *Op. Cit.* Page 19.

standardisation des qualifications serait, comme celle portant sur les résultats, particulièrement induites par des institutions telles que la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (D.A.S.E.S). Or, cette évolution des mécanismes de coordination ne correspond pas au continuum souligné par Mintzberg, continuum selon lequel *"à mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer successivement (...) de l'ajustement à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, à celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations complexes"*⁶⁰.

Dans le cas étudié, le continuum est interrompu dans la mesure où l'institution s'arrête à l'étape de standardisation en faisant précisément l'économie du retour à l'ajustement mutuel de terrain. Il y a donc dyschronie entre l'évolution du terrain de la prévention spécialisée et la standardisation qui elle, n'évolue pas, ne se renouvelle pas, d'où une dissociation entre les politiques de prévention induites et les nécessités du terrain. Il me semble, par exemple, que dans ce cadre la démarche de recherche action permettrait un réajustement progressif des modèles, si elle était intégrée d'une manière ou d'une autre aux méthodes, parfois un peu rigides et rigidifiantes, de l'institution. Chemin faisant, en intégrant les informations pragmatiques que lui donne le terrain de la prévention spécialisée et, plus largement, son environnement, l'institution s'ouvrirait ainsi les portes d'une adaptation un peu plus synchrone de son fonctionnement interne aux évolutions externes.

En reprenant les analyses de Mintzberg, on peut sans doute dire que l'entité XY a vu, avec les changements constatés ci-dessus, se déplacer le pouvoir du centre opérationnel constitué par les éducateurs de Prévention Spécialisée remplissant les fonctions inhérentes aux missions de base de l'association vers un sommet stratégique. Pour ce faire, la structure a constitué une courte, mais réelle, ligne hiérarchique à travers le choix d'un directeur coopté, la création d'un poste de coordination pédagogique, la constitution de tutorats permettant une supervision directe, facteur de standardisation des procédures, ainsi que la reconnaissance d'une hiérarchie nécessaire au sein de l'équipe AEPS, proposée en exemple au sein de la structure.

⁶⁰ Mintzberg (H.). *Op. Cit.* Page 23.

Même si l'équipe des salariés est réduite, il reste que le directeur et la coordination pédagogique assurent de manière croissante des fonctions de technostructure servant à la "standardisation dans l'organisation"⁶¹ en "agissant sur le travail des autres"⁶². Par là même, cette standardisation sert les fonctions d'un « sommet stratégique », à savoir celles consistant à "faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir"⁶³. Méthodes, contrôles, contraintes comptables et planifications inhérents à la technostructure peuvent ainsi, sur un plan formel, s'imposer au centre opérationnel. Les processus de décision, comme la circulation des informations, évoluent aussi dans ce sens, même si l'organisation informelle de XY montre les limites de ces méthodes et des possibilités de contrôle et de prédiction dans le secteur de la Prévention Spécialisée.

Les constats présentés ici correspondent bien sûr partiellement aux formes de configurations organisationnelles distinguées par Mintzberg. L'ancienne configuration correspondrait manifestement et indépendamment de toute "mode" à l'"adhocratie professionnelle"⁶⁴, (coordination par ajustement mutuel, innovation directe du centre opérationnel auprès des usagers, forte décentralisation du pouvoir...). Tandis que son évolution tendrait vers une forme hybride, retrouvant à la fois « l'organisation de crise » plutôt autoritaire, généralement associée à une structure simple où la supervision directe du sommet stratégique est très présente jusque dans les centres opérationnels, et en même temps un début de "divisionnalisation" de la structure (-cf. équipe AEPS-).

2-L'emprise de l'environnement.

Mais une structure, quelle qu'elle soit, est fortement dépendante de l'environnement dans lequel elle se situe.

⁶¹ Mintzberg (H.). *Op. Cit.* Page 47.

⁶² Mintzberg (H.). *Op. Cit.* Page 46.

⁶³ Mintzberg (H.). *Op. Cit.* Page 41.

⁶⁴ Mintzberg (H.). *Op. Cit.* Page 262.

Un des problèmes auquel nous nous sommes heurté dans la mise en forme de ce travail a résidé dans la difficulté à aborder séparément l'élément XY, qui pourtant constitue l'objet de notre recherche, et la sphère d'activité sociale qu'est la Prévention Spécialisée. Cette difficulté tient au fait que la culture, l'histoire, l'évolution structurelle de XY sont autant de registres imbriqués dans l'élément organique Prévention Spécialisée. Nous avons pris conscience de ce fait alors que nous étions engagés dans notre enquête. Nous nous sommes rendu compte que l'entité associative XY était en fait une unité dépendante des structures externes et de leurs changements au même titre que d'autres associations de Prévention Spécialisée, et que, face à ces perturbations externes, l'entité XY a recours, comme beaucoup d'autres sans doute, à l'homogénéisation des pratiques et des actions à partir d'un pouvoir centralisé.

Si "*pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence*"⁶⁵, il semble que les facteurs relatifs à l'environnement institutionnel aient pris le pas sur ceux relatifs à la structure XY : ancienneté, taille, spécificités. Au point de prétendre faire du changement organisationnel imposé l'équivalent historique de celui qui ferait passer une organisation d'une "*structure artisanale*" à une "*structure entrepreneuriale*", nécessitant une division verticale du travail⁶⁶, dans un secteur d'activité, celui de la Prévention Spécialisée, inadéquat à cela. La complexité de l'environnement des métiers de la Prévention Spécialisée imposerait, d'après Mintzberg, une structure décentralisée⁶⁷, la diversification de ses "*marchés*", sa division en unités de base⁶⁸, tandis que l'emprise récemment accrue de l'environnement institutionnel rappelle que "*les deux moyens les plus efficaces par lesquels l'extérieur peut contrôler l'organisation sont : 1) de tenir son décideur le plus puissant responsable de ce qui arrive dans l'organisation et 2) d'imposer à l'organisation des standards clairement définis*"⁶⁹, au risque

⁶⁵ Mintzberg (H.). Op. Cit. Page 208-209.

⁶⁶ Mintzberg (H.). Op. Cit. Page 224.

⁶⁷ Mintzberg (H.). Op. Cit. Page 250.

⁶⁸ Mintzberg (H.). Op. Cit. Page 252.

⁶⁹ Mintzberg (H.). Op. Cit. Page 260.

de rigidifier celle-ci en formalisant a priori toutes ses actions en fonction de ces contrôles externes⁷⁰.

C'est bien ce qui semble se passer pour XY. Les facteurs contribuant à l'évolution de l'organisation, tels que la modification du règlement intérieur, la redéfinition des fonctions du Conseil d'Administration et du bureau mais aussi le fait que le maire d'arrondissement préside le comité de pilotage, sont des éléments qui confirment l'analyse de Mintzberg.

Le contrôle social qui cherche à s'imposer à des jeunes déviants tend à l'anticipation accrue des risques liés aux débordements urbains et à l'insécurité. Un devoir de responsabilité civile semble alors attendu des éducateurs pour qu'ils l'inculquent en guise de socialisation, chez les jeunes, et de manière exogène. Circonscrire des risques et monopoliser la violence urbaine légitime, semblent être les missions, complémentaires et pourtant antagonistes, confiées aux éducateurs de Prévention Spécialisée par les institutions de l'Etat.

3- Le secteur associatif: vers une stratégie du moindre risque.

L'évolution de la structure formelle de la XY est à relier à celle de son environnement immédiat, celui de la Prévention Spécialisée, mais aussi à celui, plus institutionnel et législatif, lié à la récente juridisation du secteur associatif qui a vu se multiplier les contraintes réglementaires.

Comme le montre l'étude de XY, l'indépendance des associations, fondée en droit par les statuts de la loi de 1901, semble alors en contradiction, de fait, avec leur interdépendance dissymétrique vis-à-vis des institutions, au point de pouvoir être instrumentalisée dans des secteurs "sensibles" pour l'Etat et/ou la société, au niveau des territoires et des populations. Par exemple XY est membre, comme bien d'autres associations du secteur de la Prévention Spécialisée, de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives⁷¹. Or, comme le montre la "*Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les associations regroupées au sein de la CPCA*" signée le 1^{er} juillet 2001, à l'occasion du 100^{ème} anniversaire de la loi de

⁷⁰ Mintzberg (H.). Op. Cit. Page 260-261.

1901, entre le président de la CPCA et le premier ministre, la confiance et le partenariat entre le "*garant de l'intérêt général*" et les associations membres de cette conférence sont associés à une contractualisation implicitement associée au républicanisme.

Les organisations signataires de cette charte s'engagent à "*développer dans les associations une culture et des méthodes d'évaluation et d'appréciation permettant de rendre compte de manière claire* :

- de la réalité de la conduite du projet associatif au regard des objectifs,
- de la satisfaction des bénéficiaires des actions conduites,
- des engagements pris dans le partenariat avec les pouvoirs publics"⁷².

Comme le confirmera l'analyse des entretiens, on peut se demander dans quelle mesure un tel engagement n'entre pas en contradiction avec les principes, plus philosophiques que juridiques en raison de leurs rapports aux institutions, qui ont présidé à la fondation de la Prévention Spécialisée en général, et de XY en particulier, tels qu'ils ont été explicités à travers leur histoire.

A travers de tels processus, l'Etat s'assure ainsi de ses associations partenaires, tandis que celles-ci assurent aussi leur pérennisation et leur institutionnalisation ; en même temps, les méthodes de gestion et d'évaluation induites par ces partenariats renforcent l'anticipation rationnelle des risques et des zones d'incertitude ainsi rendues voisines, de chacun des partenaires.

Par là-même, au regard de la spécificité du travail réel de Prévention Spécialisée, il semble que puisse être contesté le "*principe de gestion désintéressée*" inscrit en page 2 du projet d'avis du Conseil National de la Vie Associative⁷³ sur "*la situation des dirigeants associatifs*" lors de sa session plénière du 6 juin 2001. Ce projet constitue en effet l'horizon institutionnel et administratif fondant les nouveaux principes de gestion des associations à partir de leur partenariat, mais aussi de nouveaux textes de lois relatifs notamment aux dirigeants associatifs et à leurs responsabilités légales. Ainsi, il y est écrit qu'"*il ne s'agit pas pour le*

⁷¹ CPCA.

⁷² *Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les associations regroupées au sein de la CPCA*. 1^{er} juillet 2001, chapitre IV, 4.4.

CNVA de proposer un nouveau modèle d'organisation pour l'ensemble des associations, mais de trouver les moyens de faire évoluer le droit dans le respect des libertés que suppose le droit de s'associer, tout en encadrant les pratiques dans le but d'éviter que le cadre juridique de la loi ne soit utilisé à des fins détournées. C'est l'objet de cet avis".

4- Une convention « léonine ».

C'est ce que confirment les engagements juridiques pris par l'association XY dans le cadre de ses partenariats au niveau de la commune, du département de Paris et de sa Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé⁷⁴. Cette dernière institution est bel et bien une institution de tutelle, si l'on en juge d'après le degré d'encadrement réglementaire liant l'association à celle-ci, détaillé notamment dans la convention du 4 Juin 2004, signée pour une durée d'un an tacitement renouvelable sous condition d'*"obtention des agréments attribués pour des périodes de 3 ans au maximum"*. L'article 6 intitulé *"Partenariats–concertation"* engage l'association à participer *en tant que de besoin aux travaux des instances de toute nature existant dans son ou ses secteurs géographiques d'intervention ou au niveau parisien et concernant les domaines de la protection de la jeunesse, de la prévention de la marginalisation et de la délinquance, et de la (ré)insertion sociale. Elle participe aux concertations organisées par les pouvoirs publics sur ces thèmes (insertion sociale et professionnelle des jeunes, lutte contre l'échec scolaire, lutte contre l'insécurité,...) notamment pour l'élaboration des contrats correspondants – Contrat éducatif local, ..."*. Or, ceci est justifié par le paragraphe suivant précisant que *"les actions de Prévention Spécialisée de l'association, par leur impact sur les comportements des jeunes et sur les relations entre les jeunes et leur environnement, doivent prendre leur place dans le cadre des Contrats de Sécurité d'arrondissement et du Contrat Parisien de Sécurité dans le respect de leurs caractéristiques (confidentialité, libre adhésion) qui fondent leur pertinence et assurent leur efficacité"*.

⁷³ CNVA.

Or, de tels engagements, assurés par convention, vont bien plus loin que ceux inhérents à de simples financements et que ceux induits par les méthodes de gestion présentés ci-dessus. Par exemple le besoin de multiplier les contrats d'assurance, constaté au sein de l'association, tend, par l'intermédiaire de ce conventionnement, à s'accroître au point de définir un autre rapport au risque comme aux institutions. En effet, la convention va jusqu'à préciser à l'article 13 que l'association *"devra souscrire tout contrat d'assurance de façon à ce que la responsabilité du Département de Paris ne puisse être ni recherchée ni mise en cause"*. Par ailleurs la communication institutionnelle prend pour véhicule l'association et ses activités, comme le montre l'article 23 stipulant qu'il doit être fait *"mention du soutien du Département de Paris (...) sur tout support de communication et dans ses relations avec les tiers relatives aux activités définies par la convention"*. Les « dispositions spécifiques » de la convention prévoient, par exemple, à l'article 27 modifiant le secteur des activités de l'association, que *"dans la mesure où ce secteur correspond à une certaine réduction en regard du secteur antérieurement inscrit dans la convention précédente, la réorganisation doit se faire progressivement (période de 2 ans environ). Une concertation sur le site Politique de la Ville (3 réunions par an), en liaison étroite avec l'association⁷⁵ Z (implantée sur ce territoire) et les autres intervenants de ce secteur (centres sociaux, associations de quartier) sous la responsabilité de la Mairie d'arrondissement sera menée pour une meilleure lisibilité de l'action de chacun au profit des jeunes de ces cités"*. Ici, la convention impose un partenariat avec une association historiquement rivale de la XY et en conflit avec elle sur les modes d'intervention légitimes en Prévention Spécialisée.

L'article 29, quant à lui, définit des territoires, des publics et des méthodes prioritaires dans des interventions devant être évaluées. Ceci contribue à prescrire une organisation du travail d'éducation au sein de l'association que le contenu des entretiens avec les éducateurs permet de comprendre comme étant idéologique⁷⁶ au regard de l'ancienne culture professionnelle de ce secteur.

⁷⁴ DASES.

⁷⁵ De prévention spécialisée, que nous avons nommé Z pour préserver l'anonymat

⁷⁶ Au sens défini p 8.

Mais il faut noter que cette même convention pose aussi, et pas seulement de manière contradictoire, des limites à l'institutionnalisation de XY en précisant à la fin de ce même article : *"Les activités collectives ne doivent cependant pas se pérenniser au-delà des besoins des groupes de jeunes pour qui et avec qui elles sont menées dans le souci de la non institutionnalisation et de l'adaptation permanente à la problématique des jeunes connus et suivis. L'organisation structurée de l'accompagnement scolaire doit donc donner lieu à terme (à échéance de début 2006) à une autonomisation permettant de poursuivre cette action en service extérieur à la Prévention Spécialisée en appui et en relais de celle-ci dans le cadre d'un partenariat constructif avec l'ensemble des intervenants de terrain. L'organisation des activités collectives ne doit pas se faire en référence à des compétences spécifiques de salariés mais en référence aux besoins des groupes de jeunes connus et suivis"*.

C'est ainsi que l'évolution d'une organisation du travail de plus en plus prescrite au sein de XY semble avoir été elle-même prescrite par l'évolution des cadres juridiques liant, par les financements, des partenariats avec l'institution de tutelle qu'est la DASES, rendant possible, déterminant peut-être des configurations de crise, légitimés par un rapport étroitement soumis à la dynamique d'un environnement institutionnel normatif. La dynamique de cet environnement impose alors la professionnalisation des organisations associatives, du travail d'éducation spécialisée ainsi que la constitution d'une nouvelle élite au sein des institutions. La déconnexion des prescriptions de l'institution de tutelle avec la réalité vécue au quotidien par les acteurs de terrain, agit alors comme une double contrainte, provoquant une véritable crise d'identité dans l'institution et chez les éducateurs.

C Effets de ces changements : crise de l'identité de la structure et des éducateurs.

La question de la vie et de la mort des formes d'actions collectives émergentes qui se transforment ou disparaissent, est au cœur de la problématique évoquée dans ce mémoire. Emile Durkheim traite de cette question avec une perspective temporelle qui n'est pas la notre. Mais soulignons que nous sommes sensible à l'idée qu'il énonce ainsi : *"par cela seul qu'une institution a été nécessaire pendant des siècles à des sociétés, il paraît peu vraisemblable que*

celles-ci se soient brusquement trouvées en état de s'en passer. Les changements par lesquels elles ont passé réclamaient moins une destruction radicale de cette organisation qu'une transformation"⁷⁷. Nous ne pourrions, dans le cadre de ce travail, confronter cette hypothèse à l'échelle de notre étude, mais à ce stade nous postulons que les valeurs qui s'expriment sous la forme des "Equipes d'Amitiés" et plus tard, nous le verrons, sous la forme "Prévention Spécialisée", se transforment en se fonctionnalisant, et se fonctionnalisent en se transformant.

C'est ce que nous essayons aussi de comprendre lorsque nous nous interrogeons sur les raisons qui conduisent les instances représentant la Prévention Spécialisée au plan national, régional, départemental et local, à promouvoir et instaurer un changement dogmatique et autoritaire au sein de structures dites associatives et engagées. Leurs valeurs précisément étaient des valeurs engagées puisque les acteurs "issus du milieu ouvrier ou catholique" considéraient l'exclusion comme une forme d'injustice dérivant du modèle de production développé par "une société de consommation" et des formes politiques "réactionnaires". Et la valeur dominante, comme le souligne Maïthé Flavigny est «*qu'il y a toujours une chose qui demeure et qui est toujours vivante, c'est ce terme d'amitié que des adolescents il y a cinquante ans ont entendu donner à notre association; et je crois que cela a toujours une même signification aujourd'hui. Peut être dit en d'autres termes, exprimé à travers d'autres formes d'expression, mais c'est essentiel*».⁷⁸

Une forme de pensée et d'action fondant initialement sa démarche sur "l'amitié", l'appréhension globale de la personne, "la rencontre" avec un sujet plutôt qu'avec un symptôme, selon un principe de "libre adhésion" et de "confiance réciproque" peut-elle rester la même en institutionnalisant l'amitié, en la professionnalisant comme un savoir-faire ? Quelle signification peut avoir ce type d'amitié offerte par une organisation à des jeunes réfractaires aux institutions ou désignés par l'environnement comme des jeunes à problèmes ? Quelles valeurs se substituent-elles aux valeurs fondatrices et quels effets ces changements peuvent-ils avoir sur l'identité de l'institution et des éducateurs ?

⁷⁷ Durkheim (E.). *De la division du travail*. PUF Quadrige, 1998 (1^{ère} édition, 1930).

⁷⁸ *Union Infos*. Numéro spécial, Paris, 20 octobre 1995.

Ce sont ces questions relatives à l'identité de la structure et des éducateurs que nous abordons en conclusion de ces observations sur l'institutionnalisation d'une pratique sociale.

1-L'éducateur et son rapport aux valeurs.

Si les changements produits par l'introduction d'un modèle hiérarchique dans une organisation démocratique produisent aussi une transformation de ses principes fondateurs, ceci semble devoir se confirmer concrètement jusque dans l'exercice quotidien de son métier de base. En ce qui concerne l'association XY, le métier d'éducateur a ainsi connu des modifications engageant son rapport aux jeunes précisément au niveau des principes et valeurs de confiance, de droit à l'erreur comme mode d'apprentissage, de droit à l'initiative.

Le secteur de la Prévention Spécialisée, en tant que forme d'organisation démocratique, constituait un lieu d'engagement concret, où s'affirmait et s'actualisait une conception opposée aux conceptions répressives et policières. Les acteurs de la prévention étaient avant tout des militants engagés dans la lutte contre l'exclusion et des acteurs animés par des valeurs contestataires de l'ordre social. Ils se vivaient comme des remparts contre les visées des institutions. A la différence des assistantes sociales, les acteurs de la Prévention Spécialisée se mobilisent très peu pour défendre leurs droits. Le terrain est le lieu exclusif où s'exprime la militance. Cette façon de vivre le politique est une caractéristique de la Prévention Spécialisée et permet de séparer de manière opératoire l'idéologie de l'engagement professionnel. La honte liée aux revendications salariales, les scrupules idéologiques, le sentiment de culpabilité sont des traits qui traversent encore la pratique de l'éducateur. A contrario, la volonté des acteurs politiques visant à établir une synergie entre la Prévention Spécialisée et la police est non moins remarquable et tend aujourd'hui à s'imposer. Elle constitue un fait significatif du changement opéré et attendu par les pouvoirs publics. La possibilité de ce rapprochement était inconcevable il y a quelques années, il était considéré par la culture de la prévention comme contre nature. Nous faisons l'hypothèse que cette contradiction nourrit les conflits identitaires des éducateurs de prévention spécialisée.

Les sentiments rattachés aux valeurs collectives partagées, confiance, initiative, ... qui constituaient la culture du métier sont également l'objet de conflits importants. Ils semblent être, eux aussi, le lieu d'une crise identitaire liée aux changements dans l'ordre des valeurs qui fondaient la Prévention Spécialisée. Perçues comme l'objet d'une trahison par les plus anciens, ces valeurs semblent inintelligibles ou impraticables par les nouveaux acteurs, contraints à chercher des prétextes de travail quantifiables et visibles. Un principe utilitaire se dégage au contraire de manière normative à travers ces changements : ce qui est valorisé comme étant "*bien*" par le nouvel ordre implique que la connaissance des acteurs de terrain ne s'étend pas plus loin que leurs occupations. Le projet fonctionnel tendrait alors à devenir incompatible avec la dynamique militante.

Comme le montrera l'analyse des entretiens, la créativité des éducateurs au sein de l'organisation s'est transformée en passivité, tandis que leur résistance passive s'est substituée au conflit. Le mécontentement s'est alors substitué à la culpabilité qui constituait une des caractéristiques de la figure de l'éducateur « militant ».

Le renoncement aux utopies modifie ainsi la culture de l'association et rend acceptable la logique de rentabilité qui s'impose progressivement. L'investissement devient comptable. Ainsi de l'organisation du travail, sous forme de grille horaire, définissant un système de permanences et d'encadrement des éducateurs.

Si le fétichisme organisationnel tend à figer l'action et les pratiques, il s'appuie sans doute sur la constitution d'une nouvelle figure de l'éducateur qui tend à éluder tout rapport aux valeurs, au nom du pragmatisme. Pour comprendre la genèse de cet évitement du rapport aux valeurs, il faudrait examiner les conditions sociales d'émergence de cette nouvelle figure de l'éducateur. Modes de formation, recrutement, licenciement font partie de ces conditions sociales d'émergence d'une nouvelle figure d'éducateur. Nous allons les examiner maintenant.

Au sein de l'association XY comme de la Prévention Spécialisée, les niveaux de conscience initialement horizontaux avant les changements organisationnels sont structurés, dans la période suivante, selon un mode hiérarchique, c'est-à-dire sous forme verticale. Dans le

modèle horizontal, le niveau de conscience était hétérogène, dans la mesure où chacun constituait et pouvait alors constituer un écart vis-à-vis des autres. Le modèle d'organisation intervenait alors comme principe intégrateur, lieu de capitalisation des expériences des éducateurs, lieu d'échanges où se partageaient, mais aussi se confrontaient des intérêts, des passions, des conceptions idéologiques et des personnalités. Les éducateurs étaient perçus comme "*des électrons libres*" par l'équipe AEPS, qui, elle, se vivait comme le cœur de l'action menée par l'association de Prévention Spécialisée. Le rapport entre l'AEPS et l'équipe de "*rue*" constituait un point de discord, sans que les responsables se prononcent jamais sur ce point : les éducateurs doivent-ils être au service de l'accompagnement scolaire ? Pour ma part je considérais que l'institutionnalisation était contraire au principe du travail de rue, que cet outil, l'accompagnement scolaire, devait être repris par les habitants. L'institutionnalisation de l'activité de l'association a donc pu induire un clivage entre deux générations types d'éducateurs.

Il semble donc que cette profession se voit instrumentalisée de manière progressive. Les éducateurs sont utilisés comme de simples exécutants chargés de faire vivre des dispositifs sociaux, sans qu'il leur soit possible de reconsidérer le sens de leur pratique. Pourtant, la Prévention Spécialisée a pour vocation d'accompagner son public vers une démarche de développement endogène. Comment les éducateurs peuvent-ils poursuivre un tel objectif, lorsque les administrateurs considèrent l'éducatif comme une aide quantifiable, individualisée, sans perspective d'émancipation collective ? Avec cette conception dominante dans ce secteur social, la pertinence de l'intervention de l'éducateur est à la mesure de la dépendance qu'elle développe. Dans ces conditions il devient indécent pour la Prévention Spécialisée de se présenter comme le porte-parole des "*jeunes des quartiers sensibles*", alors que son savoir-faire consiste de plus en plus à consolider le quadrillage social qui structure l'horizon des jeunes dont elle s'occupe en ignorant leurs potentialités et leurs aspirations. Cette transformation institutionnalise un lien de pouvoir à l'intérieur de la structure, modifie les canaux de communication et les niveaux d'information, transforme radicalement le rapport aux valeurs.

2-La "dépersonnification" : condition de la professionnalisation.

On peut observer alors que les compétences des éducateurs sont tirées vers le bas. Dans l'institution XY, l'émergence de ce phénomène a eu pour effet de déstabiliser ceux-ci dans leur pratique, avant de les conduire à s'interroger sur le changement de la Prévention Spécialisée. Pendant quelques années j'ai pensé que cette transformation, présentée comme résultant de l'absence d'attractivité pour le travail en Prévention Spécialisée, était limitée à notre association et qu'elle tenait essentiellement à une organisation de type managérial, avant de comprendre que ce processus de changement s'étendait à l'ensemble de la Prévention Spécialisée. En découvrant que la stratégie de la nouvelle direction visait à me mettre au même régime que les nouveaux éducateurs inexpérimentés et peu autonomes, alors que j'avais une maturité professionnelle et une expérience de neuf ans dans l'association, pour tester mon adéquation avec cette profession que j'exerçais depuis quatorze ans, j'ai présenté ma candidature à trois associations. Les trois associations, après entretiens ont répondu, "*vous allez vous ennuyer*". Précisons que neuf ans plus tôt alors que j'avais une moindre qualification et une expérience moins significative, mes dix candidatures avaient reçu une réponse positive. Si bien que j'ai eu l'impression qu'un processus instituant un nouveau profil d'éducateur me poussait hors de la profession. Ce changement traduit une véritable rupture entre générations d'éducateurs, rupture induite par leurs modes de recrutement et de formation.

Comme nous le verrons par la suite, l'entretien d'une éducatrice appartenant pourtant à la jeune génération confirme une rupture entre générations d'éducateurs en ce qui concerne le rapport aux institutions. Ainsi, l'éducatrice s'exprimant dans cet entretien annonce qu'elle pense quitter l'organisation en se plaignant de l'instrumentalisation du travail induite par la direction. Ayant conscience de cette instrumentalisation subie passivement, regrettant l'absence de militantisme et sa propre impuissance face aux institutions, elle ne peut que renoncer au conflit avec sa hiérarchie, de même qu'elle renonce à entrer dans des conflits avec les institutions pour remplir ses missions en direction des jeunes. Instrumentalisation

organisationnelle et retrait face aux conflits avec les institutions vont ainsi de pair chez cette nouvelle génération d'éducateurs. Celle-ci ne dispose pas, contrairement à la précédente et comme le prévoyaient pourtant les principes fondateurs, de perspectives militantes à engager dans leurs pratiques. L'éducatrice regrette alors pour elle-même comme pour sa génération de n'avoir pas été formée comme éducatrice dans la perspective de pouvoir militer. Ainsi dit-elle, *"J'ai oublié de dire que c'est ma formation d'éducatrice qui m'a empêché d'être militante. C'est pour ça que j'ai redoublé"*.

La rupture entre générations d'éducateurs a pu être constatée lors du licenciement d'un éducateur expérimenté. Ancien dans l'organisme, embauché à une époque où les équipes d'éducateurs sectorisées organisaient leurs propres recrutements⁷⁹, reconduisant ainsi dans le recrutement le principe des équipes semi-autonomes. Le licenciement de cet éducateur a été l'occasion de remarques au cours des entretiens menés et de notes prises dans les carnets d'observation, exprimant des lignes de partage dans l'organisation à l'égard des changements qui s'y déroulent. Les notes prises dans le carnet d'observation rapportent ainsi, en date du 13 juillet 2004, *"J'ai vu N tout à l'heure au supermarché du quartier, "C'est super" a-t-elle dit "on ne sait plus où donner de la tête, il se passe plein de choses sur le quartier". En même temps elle me dit qu'A a été licencié pour faute grave. "C'est dommage, il n'a pas cherché d'arrangement." Pourtant, le président "lui avait tendu plein de perches." D'après N, A "n'aurait pas d'histoire avec le quartier"*". Ces propos d'une jeune éducatrice, nouvellement recrutée directement par le directeur, rapportent ainsi un mode de perception spontané du licenciement d'un éducateur expérimenté et anciennement recruté, par voie de cooptation, dans le cadre des équipes semi-autonomes. Ces propos sont très éloignés de la solidarité exprimée par les anciens éducateurs vis-à-vis de leur collègue licencié, solidarité corollaire d'un rapport conflictuel vis-à-vis de la direction face à un licenciement jugé par eux comme scandaleux.

⁷⁹ De manière cooptative

Les changements imposés de manière hiérarchique et centralisée dans le recrutement, la formation et le licenciement des éducateurs constituent, parmi les éducateurs, les conditions sociales d'émergence de rapports différents au conflit et à la crise organisationnelle globale vécue par la structure. Or, cette différenciation semble recouper la distinction entre générations d'éducateurs et rendre possible, pour la nouvelle direction, la sortie d'une crise qu'elle a produite par ses changements organisationnels. Les prescriptions du pôle administratif et les exigences de la DASES en matière de formation et de recrutement des éducateurs ressortent ici aussi. Ainsi, l'éducatrice spécialisée de l'entretien n°10 confirme cette idée. Cette même personne, éducatrice spécialisée diplômée, est en effet demandeuse d'un tutorat auprès de personnes plus expérimentées mais non diplômées, pourtant moins reconnues par l'organisation, parce que sans diplôme.

Or, les principes fondateurs de la Prévention Spécialisée longtemps mis en œuvre, selon ce que rapportent de leurs pratiques les éducateurs expérimentés, impliquent, à travers l'organisation d'équipes semi-autonomes sur un secteur géographique, que l'éducateur soit en mesure de conduire ses activités en fonction des besoins spécifiques exprimés par son public. Ses missions éducatives impliquent en effet nécessairement que l'organisation de son travail garantisse sa pleine autonomie et responsabilité dans les limites de son action et de ses effets. Dans cette perspective, le tutorat organisé par la nouvelle direction et les nouveaux modes de recrutement qui le mettent en avant semblent pouvoir être analysés comme des révélateurs de changements organisationnels comprenant une forte dimension idéologique.

Les notes prises dans le carnet d'observation pointent déjà ces analyses. En témoigne ainsi le 09-01-03, une réunion de supervision concernant deux nouveaux éducateurs sans formation initiale, *"S et G. Le 31-12-02, ces deux collègues sont au centre d'un problème apparu à l'occasion d'un séjour qu'ils devaient réaliser avec un groupe de majeurs. L'incident est intervenu au moment du départ à la gare, en présence du directeur qui les attendait pour leur donner "l'argent" nécessaire. Suite à une série de cafouillages (changements de date) ils sont arrivés à la gare, l'un et l'autre, avec l'intention de saboter le départ. Contre l'avis de la direction présente sur le quai de la gare avec les jeunes, ils ont décidé, en dernière minute, de*

transformer ce séjour en "camp autonome" et d'assumer personnellement le coût du séjour. Suite à ce fait ils ont été tous les deux convoqués par le directeur et le président pour un entretien préalable de licenciement. Problème soulevé : qu'est ce qui fait que dans une association où il y a quelques temps les éducateurs étaient engagés, responsables, autonomes, motivés, créatifs, ils donnent des signes de démobilitation, de déresponsabilisation. En clair, ils trichent et vont travailler à reculons. Situation qui laisse apparaître un changement dans le droit".

Enfin, le 07-02-03 il est rapporté que l'un des éducateurs "est licencié. La rencontre avec la direction, lundi, au moment du "solde de tout compte" s'est soldée par une série de "noms d'oiseaux". Quoi qu'il en soit, suite à l'intervention du syndicat, il a obtenu son licenciement avec préavis et un intitulé qui ne fait plus état de gravité dans la faute. L'argument utilisé par le syndicat fut l'absence d'encadrement et l'absence de maturité professionnelle. En réunion le directeur a pris l'initiative de s'expliquer par rapport à cet évènement. Car il avait entendu "une rumeur" disant que cette affaire installait un malaise dans l'équipe. Pourquoi a-t-il choisi de gérer cette situation en dehors de l'équipe? L'affaire lui semblait relever de l'ordre du privé, il voulait protéger les personnes concernées. Il est visiblement soulagé de s'expliquer sur ce point. Suite à cette affaire, il est question d'un chef de service, notamment parce que cet évènement a fait dire que "S n'est pas la seule à tricher". Je dis qu'il me paraît absurde de considérer ce travail comme un travail régi par des horaires et une présence obligatoire, qu'il doit comme auparavant être considéré comme une mission appartenant à chacun des éducateurs. Le directeur me dit qu'il est d'accord avec moi. A suivre".

Les injonctions, rappels à l'ordre et cas de licenciements relevés ici, dans le cas d'une direction devenue omniprésente dans l'activité quotidienne des éducateurs, illustrent ainsi les modifications attendues et instituées du profil de l'éducateur.

III Risque et enjeux d'un changement de paradigme ?

Pour vérifier les hypothèses élaborées à l'occasion de la situation de crise observée à XY et approfondir la réflexion menée sur le changement dans les institutions de la Prévention Spécialisée, j'ai mené treize entretiens auprès de plusieurs types d'acteurs liés à des degrés et échelons divers à XY. Le choix de ces acteurs a été déterminé par leur implication dans ce qui m'a paru esquisser un système dynamique d'action et d'échange, visant à redéfinir le modèle global de la Prévention Spécialisée et par incidence l'unité constituant XY. Ces acteurs « institutionnels » représentent quatre types d'instances en lien avec l'entité XY. Ils constituent quatre systèmes d'acteurs stratégiques poursuivant des logiques distinctes au sein d'un ensemble de négociation me paraissant capable de rendre compte de la crise vécue et observée à XY. Parallèlement à ces entretiens constituant la configuration de l'ensemble organique externe de XY, j'ai également mené des entretiens en interne. En distinguant anciens éducateurs, nouveaux éducateurs et nouvelle direction, j'ai fait porter mes questions sur la Prévention Spécialisée en général, plutôt que d'orienter délibérément mes locuteurs sur XY. Nous verrons que, pour ce qui est de XY, cette méthode permet, d'une part, d'identifier la nature du changement local par des facteurs externes, et d'autre part de mettre en évidence les contenus constitutifs d'un changement de paradigme et d'une logique d'encastrement. JL. Laville et R. Sainsaulieu sont des auteurs qui, sur la question des transformations de la forme associative, seraient à mobiliser pour approfondir cette recherche. Car ils montrent comment le paradigme militant finit par s'encaster dans un paradigme économique, dans la mesure où l'action associative est conditionnée par une conduite d'optimisation et que les pouvoirs publics deviennent les donneurs d'ordre des associations.

Ces treize entretiens furent réalisés entre le 14 février 2003 et le 18 Août 2004. Les cinq premiers correspondent à une période d'enquête exploratoire. Autrement dit, ils constituent l'amorce d'une démarche qui s'est structurée chemin faisant. La grille d'analyse de contenu

des entretiens⁸⁰ a été élaborée pour pouvoir valider ou infirmer tout ou partie des hypothèses théoriques initiales d'une manière compréhensive permettant de ne pas forcer l'interprétation à partir de catégories qui leur seraient trop extérieures. C'est pourquoi de longs passages de ces entretiens peuvent suffire à une validation qui s'est vue largement confirmée par eux, tant la recherche-action avait été le moyen de les constituer adéquatement au terrain dont il s'agissait de rendre compte.

Du point de vue méthodologique et dans ses postulats théoriques, cette recherche s'inscrit dans le cadre des notions fondamentales développées par la Théorie de la forme. En l'occurrence : la notion de globalité postule « *que le tout est autre chose et quelque chose de plus que la somme de ses parties et constitue donc une réalité au même titre que ses éléments* », et la notion de relation dynamique « *signifie qu'une partie dans un tout est autre chose que cette partie isolée ou dans un autre tout, à cause des propriétés qu'elle tient de sa place et de sa fonction dans chacune de ces situations* ». ⁸¹

Poursuivre une reconstruction dynamique permet de « *relier d'une manière pertinente une variété de faits qui, d'un point de vue de classification, semblent n'avoir que peu de choses en commun (...). Ceci peut être accompli en utilisant des constructions qui caractérisent les objets et les événements en terme d'interdépendance, plutôt qu'en termes de similitude ou de différences* ». ⁸²

C'est dans cette double perspective que nous commencerons à examiner les interdépendances qui se sont développées entre XY et son environnement institutionnel⁸³.

A-changement de l'environnement.

Nous avons vu précédemment que la Prévention Spécialisée a émergé du monde associatif comme une forme originale d'intervention en marge des dispositifs traditionnels de prise en charge, caractérisée par une démarche d'engagement social. Cette démarche été fondée sur un

⁸⁰ « L'analyse structurale: une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines », A.Piret, J.Nizet, E.Bourgeois, De Boeck Université.

⁸¹ Guillaume (P.). La psychologie de la Forme. Flammarion, Paris, réédition 1979.

⁸² Lewin (K.). Field Theory and Experiment in Social Psychology. American journal of Sociology, 1939.

⁸³ On trouvera en annexe les guides d'entretiens et grille d'analyse.

mode d'intervention ayant pour principe l'action définie à posteriori, en fonction de la demande du terrain. Or la forme d'engagement et le mode d'intervention attendus des éducateurs sont aujourd'hui de l'ordre du prescrit

1- De la délégation de mission à la commande publique

Certains éléments de ce prescrit sont dictés par la DASES : tranche d'âge du public, plage horaire de travail, obligation de travailler à deux. D'autres sont faits pour satisfaire aux normes du prochain comité de pilotage sur le thème du travail de rue. C'est le cas de l'obligation de faire des séjours, de produire et de nourrir un projet pédagogique. La multiplication des prescriptions et des normes bride l'action, paralyse l'initiative, transforme le principe de responsabilité, risque d'infantiliser les éducateurs et d'installer l'action de la prévention dans le cadre "*de la tranquillité publique*" mise en œuvre par la deuxième loi de décentralisation.

L'association XY ne semble plus être dans la perspective de la Prévention Spécialisée mais dans celle d'une prévention globale. Si les principes de la Prévention Spécialisée sont encore affirmés dans les documents officiels, il n'en est plus rien dans l'action, ni dans la mise en œuvre de ceux-ci. Nous sommes sans doute déjà passés comme le précise un document diffusé à l'occasion "des assises de la prévention spécialisée qui a eu lieu à Marseille fin 2003:

- "*De l'absence de mandat nominatif ... à la commande publique territoriale*",
- "*De la libre adhésion à la recherche de l'accord*",
- "*De l'anonymat ... à la confidentialité*",
- "*D'une pratique non institutionnelle ... à la reconnaissance de la nécessité d'une adaptation permanente*"

Or, dans ce même document, qui affirme que le support associatif est un outil adapté, il est dit aussi, "*Apparue vers la fin des années 50, la Prévention Spécialisée est issue d'une pratique militante, fondée à partir du discours idéologique émergeant à cette époque : le refus du contrôle social. Il paraît essentiel aujourd'hui de réactualiser les principes fondamentaux de cette mission afin de les sortir des connotations idéologiques dont ils sont*

empreints. Le paysage social et le cadre réglementaire se sont structurés et invitent à relire la Prévention Spécialisée comme une technique professionnelle qui garde toute sa pertinence".

Il nous semble que cette relecture relève elle-même d'un parti pris idéologique reflétant l'idéalité ambiante, sous estimant les paradoxes et les finalités qui ont présidé à l'émergence de cette forme d'action.

2- La réduction des écarts.

Les entretiens témoignent d'abord globalement que le sentiment d'appartenance est menacé par l'action de la nouvelle équipe de direction, pourtant conforme à la nouvelle législation, car l'identité des acteurs éducateurs ne peut prendre appui sur des valeurs qui ne sont pas issues du terrain et de la pratique, mais qui sont conformes aux attentes des pouvoirs publics. Ils témoignent aussi du sentiment de perte d'autonomie de ces acteurs au profit d'une organisation au pouvoir hiérarchique et brusquement centralisée, reliée à tout un ensemble d'autres organisations s'occupant de prévention.

L'analyse de contenu fait ressortir quatre rapports particuliers à l'environnement. Le premier de ces rapports fait apparaître comme fondamental l'attachement des acteurs au principe de non-institutionnalisation. Ils s'inscrivent collectivement, sauf partiellement pour le directeur, dans une temporalité passée et perdue, fortement associée au thème de la conception de soi, de l'identité nourrie par le travail et la profession. Ainsi, même l'entretien 2 effectué auprès d'un acteur institutionnel confirme que, sous certains rapports, la nécessité pour les éducateurs de Prévention Spécialisée de construire des rapports informels pour réaliser leurs missions éducatives, est rendue presque impossible par la multiplication des contraintes législatives et institutionnelles. Déviance, transgression, détournement, dérogation et négociation informelle, à l'égard de la multiplication des dispositifs et contraintes légales en matière de Prévention Spécialisée, deviennent nécessaires dans le travail quotidien afin de se déprendre du travail prescrit. L'entretien précise en effet que *"c'est la loi du 2 janvier 2002 ... y'a deux grands axes. Mais ce sont des axes qui déjà avaient été introduits dans la loi de 75.*

Mais qui là, pour le coup, ont été largement inscrits dans des dispositions d'articles, le droit des usagers c'est par exemple, pour une institution, le livret d'accueil. un livret d'accueil, un conseil ... un conseil de la vie sociale où les usagers ont droit à la parole, à participer ... à la vie et aux décisions concernant le fonctionnement. La Prévention Spécialisée, par rapport à la question du non-mandat et de l'anonymat ... est bien embêtée vis-à-vis de l'application de cette disposition".

3- L'emprise des pouvoirs publics.

Le deuxième rapport relevé dans l'analyse de contenu concerne la multiplication des dispositifs et contraintes légales en matière de Prévention Spécialisée qui norme la pratique de l'éducateur de manière contradictoire avec ses principes fondateurs. Ce même entretien met d'ailleurs en parallèle ces contradictions accrues avec la demande, voire le besoin, de sécurité exprimée par les citoyens, dont les représentants institutionnels s'efforcent d'être les relais à l'échelon décentralisé. *"Le besoin de sécurité des citoyens que je considère comme légitime ... amène quand-même une lecture des phénomènes sociaux aujourd'hui assez différente d'il y a 15 ans ou même 10 ans. Et ... on ne peut plus parler ... de la réponse "Prévention Spécialisée" en termes éducatifs. Elle doit l'être et j'y tiens beaucoup sauf qu'il faut expliquer en quoi cette action éducative contribue ... à la sécurité publique. Ce qui n'est pas forcément évident, et puis ... y'en a qui veulent absolument rentrer là-dedans. Ils disent, c'est pas notre problème mais moi je pense que ... la question des années 80 ... autour de l'insertion, de la lutte contre les exclusions a... conduit pas mal d'éducateurs ... à se défaire de leur mission première Que ... on leur a demandé ... d'être des agents d'insertion, plutôt que d'être des éducateurs."* De telles contradictions, éprouvées quotidiennement dans la réalisation de ses missions, semblent même pouvoir conduire des éducateurs désengagés de tout militantisme et de tout engagement politique à exacerber leur critique à l'égard d'institutions alors appréhendées comme essentiellement négatives et impotentes. Ainsi, si l'éducatrice de l'entretien 10 prévoit son prochain départ de l'organisme, elle fustige en même temps *"toutes les lois....tout ce qu'on nous impose en ce moment!"*.

Les contraintes législatives, s'imposant aux missions des éducateurs de façon accrue, se sont multipliés dans leur environnement professionnel en même temps que celui-ci contribuait à diminuer leurs capacités à mobiliser des ressources pour réaliser leurs missions éducatives. La dépendance à l'égard de l'environnement s'est alors doublée d'une dépendance négative relayée par les changements organisationnels de l'institution. Ainsi, l'éducatrice interviewée dans l'entretien 10, si elle se sent impuissante à réaliser une telle mission, met en parallèle cette impuissance avec l'environnement socio-économique lié à son quartier d'intervention et plus généralement au contexte de la Prévention Spécialisée. Elle précise en effet qu' *"y'a pas d'accès au travail de toute façon...c'est trop difficile..."*. Chômage et inaccessibilité de l'emploi constituent bien le troisième rapport négatif entretenu avec l'environnement par les éducateurs de rue, mais aussi par les autres acteurs du secteur de la Prévention Spécialisée.

Le quatrième de ces rapports négatif relevés par l'analyse de contenu, congruent avec les hypothèses construites durant cette recherche-action, est celui de la fin des idéologies. C'est ce que montre notamment l'entretien 1, d'un acteur institutionnel. Celui-ci dit en effet, *"j'ai dit tout à l'heure que c'était mal d'avoir une idéologie et c'est la première fois depuis 50 ans, puisqu'on peut partir des ordonnances de 45, hein. Depuis 50 ans, c'est la première fois qu'il y a un retour en arrière et qu'on privilégie la répression au lieu de l'éducation. Et ça, c'est très embêtant et pas seulement pour la prévention"*.

Or, ce même acteur institutionnel relève encore de manière significative un cinquième rapport négatif : la dépendance du politique. Il dit en effet que *"l'avenir de la prévention spécialisée est livré au bon vouloir du politique"* et que *"ça dépend beaucoup, beaucoup du politique ... avec la décentralisation qui va augmenter ... maintenant, c'est les conseils généraux qui vont tout décider ... et je pense que ... rien n'empêche au conseil général de ne plus donner de subvention à un club de prévention !"*.

Or, la fin des idéologies et la dépendance politique vont en fait de pair. En rapportant successivement deux éléments négatifs liés aux rapports de la Prévention Spécialisée à son environnement, la perte de toute référence idéologique et sa dépendance accrue vis-à-vis des

institutions, l'acteur institutionnel n°1 semble indiquer le risque pour la Prévention Spécialisée de se voir instrumentalisée politiquement à un échelon local. Instrumentalisation qui, paradoxalement, participe de la dépolitisation du métier d'éducateur en même temps que de la fin des idéologies collectives, ayant historiquement servi de références axiologiques à la constitution de la Prévention Spécialisée et du métier d'éducateur

C'est pourquoi le rapport de la Prévention Spécialisée à son environnement doit être rapporté à la question de l'idéologie au sein des organisations de son secteur et à la manière de construire et de concevoir le métier d'éducateur.

B- la transformation idéologique.

L'association XY, en tant qu'association de Prévention Spécialisée est entrée, comme bien d'autres, dans une logique de lutte pour être reconnue par les institutions, les élus, voire une partie de la population. Mais à quel prix se fait et se fera cette reconnaissance ? Cette visibilité ne risque-t-elle pas d'être recherchée au plan quantitatif plutôt que qualitatif ? Cette reconnaissance de la Prévention Spécialisée se traduira-t-elle par une démarginalisation de son public ? Ne vise-t-elle pas à transformer ce public en usagers ou en clients de la prestation sociale ? En d'autres termes cette reconnaissance ne risque-t-elle pas d'institutionnaliser son public, de le catégoriser, de le transformer en produit marchand

1- Le déni des idéologies.

La personne interviewée dans l'entretien 1 notamment, donnait par exemple l'impression que ces coupures temporelles entre "avant" et "après" recoupaient celle entre militantisme et organisation moderne produite par le service administratif. A une époque de créativité, de "*no man's land*", de risque, de dimensions non officielles voire illégales dans un travail où l'on se dépensait sans compter s'opposerait temporellement et se dissocierait subjectivement celle où le travail se vit "*professionnellement*" dans le cadre d'une légalité accrue autour de

financements assurés, d'une sécurité professionnelle plus grande tandis qu'en même temps les missions sécuritaires implicites de la Prévention Spécialisée s'accroissent.

On peut penser que ces éléments sont à rattacher à la question du caractère idéologique de la transformation organisationnelle. Se pose ici aussi un autre problème qui lui est lié, celui des tendances à la reproduction d'institutions qui vont à l'encontre de la mission de la Prévention Spécialisée: aider des jeunes à se créer en créant les conditions de leur mobilité sociale. En effet, les propos déjà rapportés de l'acteur institutionnel de l'entretien 1 le confirmaient en disant que *"depuis 50 ans, c'est la première fois qu'il y a un retour en arrière et qu'on privilégie la répression au lieu de l'éducation. Et ça, c'est très embêtant et pas seulement pour la prévention"*. Mais aussi pour l'ensemble du système éducatif redéfini de façon idéologique dans ses visées de socialisation.

Si l'institutionnalisation force à rendre visible et lisible dans le temps une organisation à travers ses activités, se pose pour les organisations inscrites dans le secteur de la Prévention Spécialisée la question de l'adéquation avec leurs missions éducatives premières dont les effets sont par nature très longtemps invisibles, et dont les activités le sont partiellement lorsqu'il s'agit de prévention. Or, cette lisibilité et cette visibilité ne sont pas vécues dans leur métier par les éducateurs sur le mode de la fierté, contrairement à l'époque où cette forme d'action s'éprouvait dans l'anonymat de principe au sein d'une organisation non-institutionnalisée. C'est ce qui est souligné collectivement par le thème portant sur la conception de soi.

Comme l'ont établi les hypothèses, s'opposent alors sur un plan opératoire ce qui, dans un tel métier, sera vécu comme étant une dimension idéologique ou ce qui se réfèrera à une véritable culture professionnelle associée à la déviance du public avec lequel il s'agit de réaliser ces missions éducatives. C'est ce que l'analyse de contenu des entretiens permet pleinement de confirmer.

Ces entretiens révèlent ainsi un premier pôle idéologique regroupant des valeurs de principe associées au militantisme des fondateurs de la Prévention Spécialisée. L'entretien 1 n'est ici encore exploité qu'en raison de son caractère exemplairement explicite au regard de l'ensemble des autres entretiens qui en corroborent le contenu. Cet acteur institutionnel dit en effet que *"les gens qui agissent ont besoin d'une reconnaissance officielle, de gratification sociale, les gens ne peuvent pas toujours travailler pour rien ! ils éprouvent un besoin "de tranquillité d'esprit", assuré par ... des financements qui tombent ... ils ont besoin ... de s'assurer leurs arrières ... donc y'a moins d'engagement ! ... je pense que c'est l'engagement, prendre position, s'engager, je crois qu'on est dans une société où c'est moins bien vu. Comme tu vois, en ce moment, le gouvernement actuel qui dit ... très clairement et très gentiment : moi, j'ai pas d'idéologie, je suis pragmatique. Oh, j'ai pas d'idéologie, et bien c'est vraiment le miroir de ce qui se passe en France. On trouve bien de ne plus avoir d'idéologie. Et ça c'est très grave."*

2- L'instrumentalisation de la relation éducative.

Il s'agit, en effet, dans la culture professionnelle des éducateurs associée à la déviance des jeunes, de répondre à la demande implicitement ou explicitement socialisante de ceux-ci. Cette culture permet d'envisager cette population comme des habitants d'un territoire, se trouvant être jeunes de fait, mais disposant aussi d'un savoir à l'égard de leurs propres problèmes. C'est ce que l'analyse de contenu a relevé à travers le second indicateur catégoriel en le rattachant alors à un troisième lié aux relations amicales construites avec les jeunes.

Une éducatrice nous dit en effet : *"Moi j'ai toujours pensé que d'ailleurs pour faire un travail éducatif avec des adolescents, seul c'est difficile, mais je pense qu'on est obligé de le faire à plusieurs, et le travail avec ces ados il sera fait à mon avis, à 50%, il est fait à partir du moment où les ados ils peuvent s'apercevoir que les adultes éducateurs qui les entourent, ils ont du plaisir à être ensemble, pour moi c'est 5 ans de boulot (lapsus), 50% du boulot qui est fait ... qui est partagé, qui a été partagé un certain moment donné dans une équipe, oui, à R moi j'ai, je pense, on en avait discuté d'ailleurs ensemble et c'est vrai que je pense que les*

jeunes nous voyant trouver du plaisir à être ensemble ils avaient du plaisir à être avec nous, ça n'a pas toujours existé et ça n'existera pas toujours, ça dépend aussi comment les gens ils se trouvent, dans une équipe, tout le problème étant effectivement du choix des gens avec qui on va travailler en équipe."

Ces quelques lignes expriment aussi en filigrane l'idée que la cooptation était une méthode amenant les jeunes à créer entre eux et auprès des éducateurs des liens de solidarité et d'amitié.

3- Fonction sécuritaire:condition de la reconnaissance.

Ainsi, comme le montre le pôle négatif des éléments relevés par l'analyse de contenu, la nouvelle idéologie "pragmatique et réactive" est liée à une demande sécuritaire que les institutions, notamment politiques, demandent aux associations d'intégrer dans leurs modes de pensées et plus encore dans leurs pratiques. C'est que l'environnement politique associé à ses représentants institutionnels définit de manière croissante les demandes sociales à prendre en compte dans l'organisation du travail de la Prévention Spécialisée⁸⁴ et ce, de manière légitimée idéologiquement et à rebours des valeurs fondatrices de ce secteur d'activité sociale. Cette idéologie correspond alors à la recherche d'une réponse à la demande de socialisation exprimée par des adultes et non nécessairement par les jeunes, ainsi qu'au savoir dont ils prétendent disposer à l'égard des "jeunes". Les relations amicales entretenues avec les jeunes, qui sont pourtant à la base du métier d'éducateur de rue et à la base des principes fondateurs de la Prévention Spécialisée, risquent alors d'être instrumentalisées, ce risque étant, dans les entretiens, associé à l'émergence du modèle hiérarchique dans la structure.

C- De nouvelles formes de gouvernance.

⁸⁴ Comme par exemple "le travail en synergie" avec l'environnement institutionnel, institué par la Politique de la ville, fondé sur une valeur "d'efficacité" et de "professionnalisme".

Or, la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante au sein de la XY, comme la constitution d'une nouvelle élite au sein de la Prévention Spécialisée, doivent être rapportés sociologiquement aux phénomènes susceptibles d'en rendre compte.

1-Des méthodes de gestion technocratiques.

L'entretien 1, celui de l'acteur institutionnel, rapporte ainsi la crainte récurrente chez les acteurs institutionnels de ce secteur de se voir ridiculisés par les pouvoirs publics : *"ils ont peur que la prévention soit ridiculisée, en fait parce qu'ils font pas confiance à leurs collègues"*. L'usage d'outils de gestion supposés *"modernes"* et *"professionnelles"*, tel que le recours aux questionnaires, devient alors fréquent. Les problèmes de modernisation des outils de gestion risquent alors de se substituer aux problèmes singuliers des personnes dont ils doivent servir à faciliter la prise en charge autonome.

L'entretien 10 rapporte aussi la perception négative du métier liée aux contraintes législatives et gestionnaires dont la nouvelle équipe dirigeante se fait le relais au sein de l'organisation : *"toutes les lois ...tout ce qu'on nous impose en ce moment !" "...comme beaucoup d'éducatrices peut-être, que je vais quitter le métier dans pas longtemps !"*; *"je me sens coupable ... je vois pas ce qu'on apporte à ces jeunes ?... quand je bute moi-même, devant nos partenaires, sur toutes les difficultés qu'y a ...impasse"*.

Les anciennes aspirations professionnelles, auparavant satisfaites pour les plus anciens, se voient alors contestées, voire stigmatisées, par la nouvelle direction sous couvert d'une modernisation imposée, de fait, idéologiquement. Cette même éducatrice semble avoir une sorte de leitmotiv tristement désabusé : *"nana ni, nana na"*, sorte de rengaine d'impuissance, de sourde révolte d'autant plus douloureuse qu'elle est vécue explicitement dans la docilité à l'égard de la nouvelle direction et ce, sans pouvoir recourir au militantisme.

C'est par l'organisation du travail que se réalise principalement l'emprise de la nouvelle équipe dirigeante sur l'association. L'analyse de contenu des entretiens manifeste à ce sujet combien l'espace et le temps sont polarisés à partir de catégories extraites d'une division sociale idéologiquement construite du travail, instituée par la nouvelle équipe de direction. Un

changement radical, vécu sous forme de crise, s'exprime à travers la dissociation⁸⁵ vécue subjectivement et collectivement sur ces différents plans.

L'auto-organisation du travail en Prévention Spécialisée, autour d'actions construites et émergeant au travers du partage avec les jeunes, est ainsi regrettée même par des acteurs institutionnels qui en soupçonnent la nécessité et imaginent les dérives possibles de l'évolution actuelle des métiers de ce secteur.

2- Du militantisme à la professionnalisation.

Pourtant, de manière contradictoire, l'un des entretiens avec un acteur institutionnel⁸⁶, montre ce qui peut aussi constituer un progrès dans l'évolution des métiers de l'éducation spécialisée. Celui-ci nous dit en effet : *"vivre la Prévention Spécialisée ... je la vis d'abord ... par procuration. C'est-à-dire, c'est pas une vision directe. A l'évidence, je ne la fais pas ! Je vis ... dans le milieu de la Prévention Spécialisée, donc je ne peux ... la vivre qu'à travers ... toute la diversité des expériences qui sont faites, qui me sont décrites, qui me sont renvoyées, qui me sont exposées ..., expériences positives, expériences négatives ... de ceux qui la font. C'est ... une vision donc, par procuration. C'est à travers ... un échantillonnage important, puisqu'à Paris, y'a quand-même ... de nombreuses équipes, mais je peux pas dire que ... la Prévention Spécialisée pour moi à un visage ..., unique quoi. C'est une multiplicité d'éléments. C'est (...) c'est devenu une profession, alors qu'auparavant ... c'était une action ... on le faisait ... et puis on disait qu'on était éducateur parce qu'on le faisait. Maintenant on se professionnalise ensemble, on a le diplôme ou on a des formations en cours d'emploi et puis ... c'est une profession ! reconnue, avec un statut, une convention collective ... même si ... y'a une professionnalisation depuis bien plus longtemps que seulement dix ans ... "*

Si cet acteur institutionnel reconnaît, en raison de sa position, n'avoir qu'une vision "indirecte", une "vision donc, par procuration" du métier d'éducateur, il reste que cette vision

⁸⁵ Indétermination de l'identité, dissociation: entre les valeurs et le sens de l'action

⁸⁶ Entretien n°13.

est congruente avec la vision institutionnelle d'un travail que ce même acteur institutionnel contribue à prescrire, pourtant en contradiction complète avec le travail effectivement réalisé par les éducateurs de rue. L'idéologie liée aux changements organisationnels au sein de l'association XY est donc adéquate aux schèmes de perception des acteurs institutionnels contribuant à construire la "*professionnalisation*" des organisations de la Prévention Spécialisée, corollairement à celle des éducateurs en amont de leur recrutement par celles-ci.

Ceci est lié au fait que, si le travail éducatif a toujours été basé dans le domaine de la Prévention Spécialisée sur la construction de relations amicales structurantes mais non instrumentalisantes avec les jeunes, c'est qu'il s'agissait de prendre en compte d'abord la demande et les problèmes des personnes afin d'éviter de réifier les personnes derrière les structures. La professionnalisation des éducateurs et de leurs organisations d'appartenance contribue à ce que les réponses aux demandes et les problèmes des personnes tendent à une certaine réification de ces personnes, catégorisées par des structures. Le mode opératoire de cette transformation est alors la manière de construire chaque action éducative. Les changements idéologiques s'imposent ainsi autour d'actions qui ne sont plus définies comme auparavant de manière a posteriori, en fonction des demandes et événements imprévus, mais a priori, c'est-à-dire en fonction des demandes des institutions relatives aux besoins éducatifs qu'elles identifient et à leur mode de satisfaction possible.

Alors création, autonomie, travail réel de construction empirique de règles fidèles aux principes de l'anonymat, de la libre-adhésion et de la non-institutionnalisation sont remis en cause dès leurs conditions organisationnelles d'émergence. Comme on peut l'observer à XY, à des cursus de formation des éducateurs construits a priori, répondraient la constitution d'une organisation hiérarchique, centralisée, voire technocratique du travail et des modes de satisfaction des besoins des jeunes. C'est ce qu'illustre l'entretien passé avec une ancienne éducatrice et administratrice de XY : "*XY ..., comme un peu ... mon travail, d'éducateur à XY comme un peu un travail d'artiste, ou d'artisan, ou de, de création commune avec les jeunes ... et puis ... à un moment j'ai vu se réduire ça, ... j'ai eu l'impression de voir les ... activités, les outils se ... durcir, devenir des techniques et ... les attentes vis-à-vis des éducateurs*

devenir des attentes qu'on aurait vis-à-vis d'opérateurs sociaux et à ce moment là je suis partie ...".

Même les relations amicales entretenues avec les jeunes semblent avoir été transformées par de tels changements organisationnels et peu ou prou instrumentalisées malgré toute la bonne volonté des éducateurs pour qu'il en soit autrement. Pourtant, Hubert Flavigny développait, dans un texte publié en 1976, l'idée que les marginaux souffraient d'une carence dans les relations interpersonnelles et que c'était précisément à ce besoin que la société (la prévention spécialisée) répondait par une réponse non-institutionnelle. Les changements organisationnels standardisés par le pôle administratif au sein de la XY induisent ainsi que les relations construites avec les jeunes soient de moins en moins "*amicales*," comme le prévoyait pourtant la création et les valeurs fondatrices de cette association et de cette profession, mais de plus en plus du type clientélisme, autrement dit de type marchand.

L'entretien passé avec un autre acteur institutionnel illustre pleinement ce propos : "*moi je pense que le travail social est extrêmement influencé par des visions très technocratiques aujourd'hui, que les formations de cadres ... avec le modèle du CAFDES ... école de Rennes, forment de bons lieutenants de la République ... au niveau de l'administration mais je suis pas sûr que c'est ça qu'il faut faire aujourd'hui au niveau des cadres. ... c'est pas s'engager en fait, dans la relation, connaître ... et décoder, je, encore une fois, on va en parler je pense, décoder, connaître, on le fait à partir de théories, de modèles, de concepts ... donc ... je vois la réalité à travers un certain nombre d'acquisitions intellectuelles ... mais ça suffit pas, mais pourtant connaître, diagnostiquer, ça se passe toujours que dans la tête, et puis orienter, orienter ... y'a plein de gens aujourd'hui qui orientent les jeunes. ... mais je pense qu'ils passent à côté de pas mal de choses parce que c'est pas ce que les jeunes cherchent. Ils cherchent des adultes avec qui ils peuvent faire un bout de chemin ensemble ... le modèle de la trilogie connaître, diagnostiquer, orienter ... c'est par exemple les "missions locales jeunes", c'est ... les PAIO ... les centres d'orientations ... tout ce qui est dispositif d'insertion ne fait que ... là aussi c'est inégal parce que je trouve qu'il y a pas mal d'équipes de prèv qui emboîtent ce pas là ... et qui sont complètement, je veux dire ... externalisés, extériorisés par rapport ... aux jeunes dont ils sont censés ... aller au contact quoi...".*

D- Renversement des pratiques et conception de soi.

Les identités professionnelles des éducateurs semblent complètement engagées par les multiples conséquences induites par la nature idéologique des changements organisationnels s'imposant à eux, à XY comme plus généralement au sein de la Prévention Spécialisée. C'est ce que montre la très forte polarisation et dissociation temporelle et spatiale relevée à partir de la conception de soi des personnes travaillant au sein de XY, ce qui confirme l'hypothèse d'un fossé entre deux générations d'éducateur observé précédemment. L'entretien n° 4 en rend compte explicitement, *"Quand j'ai commencé à y travailler, c'est-à-dire fin des années 70, ... pour moi, c'était vraiment dans la lignée de, de, de ... plusieurs, heu ... de plusieurs mouvements. Des terrains d'aventure, c'était la suite de mai 68, c'était la suite du féminisme. Pour moi, la façon dont j'ai vécu ça ... c'était assez détaché de ce que j'ai appris en formation, effectivement en formation ... j'ai fait ma formation fin des années 70, hein ... on parlait de rien de tout ça ... on parlait de la psychose, on parlait de l'inadaptation mais pas de tout ça (...) Il a énormément changé, parce que les jeunes éducateurs qui sont embauchés maintenant, moi j'ai l'impression qu'il y a carrément un fossé entre les générations d'éducateurs. Ils n'ont plus du tout ça dans leur mémoire, dans leur culture, dans leur passé ! Eux ne le portent pas et certains ne le connaissent même pas. Ne connaissent même pas ce pan de l'histoire ... que nous, on a vécu. Et ça donne des ... des ... des espèces de cohabitations vraiment surprenantes ... où on a l'impression qu'on parle pas du tout de la même chose, du tout ..."*

1-De l'autonomie à l'hétéronomie.

C'est ce que montre l'entretien 9 avec un éducateur ayant quitté XY, *"Là, (en arrivant à XY) je me suis retrouvé ... en prévention... alors, au départ la difficulté, moi je pense qu'au départ la difficulté ... pour moi et pour beaucoup de gens c'est, ... cette absence de cadre, ... je parle de mon époque. Je ne sais pas maintenant si ça a changé mais ... chaque éduc était ... à*

même d'organiser son boulot, ses horaires ... et au départ c'est pas... c'est pas tellement facile..... ... XY c'est relativement ... souple ... et toute, toute initiative ... j'veux dire était acceptée par le conseil d'administration. ... Donc, tout dépend de la structure de, du club de prévention et tout dépend bon du conseil d'administration, de son équipe...".

Si la fierté est une attitude et une valeur mise en avant par les personnes travaillant dans ce secteur, elle ne peut, semble-t-il, s'exprimer que sur un mode parcellaire et sur un registre où elle se sent menacée par les évolutions actuelles au point de laisser place à la honte et à la culpabilité. Pourtant l'entretien n°1 avec un acteur institutionnel tend à montrer que le degré de fierté, le niveau et la nature des études seraient encore corrélés malgré tout. Ainsi, celui-ci nous dit : *"je pense à beaucoup d'éducatrices, par exemple ... qu'est-ce que j'ai vu aussi ? qui sont peut-être plus vieux ! Qui ont, ... une maîtrise, voire un DESS de psychologie ! Je pense à la psychologie plus qu'à la sociologie ... parce que c'est pas partout ... et qui arrivent mal ... à se situer en tant qu'éducatrice ou en tant que psychologue : tu vois ! Et ceux-là, je sais pas s'ils sont tellement fiers, je sais pas, ... parce qu'y a toujours cette, ... pour beaucoup de psychologues (rires) y'a beaucoup cette idée de ne pas être thérapeute, tu vois ! Certains sont à moitié, d'ailleurs ... certains restent ... mais, tu vois, heu ... (en riant) ceux-là seraient plus fiers thérapeutes, qu'éducatrices. Moi, j'ai l'impression, hein ! Chez les sociologues, c'est un autre problème. Chez les sociologues (rires) ... chez ceux que je vois, hein, c'est vrai qu'ils se servent plus ... de leurs études qui leur apportent beaucoup sur le plan professionnel..."*

Mais si la perte de fierté voire la culpabilité⁸⁷ dans la manière de vivre le métier d'éducatrice sont massivement relevées par ailleurs dans les entretiens, les questions liées à la formation initiale sont à replacer dans un contexte organisationnel ayant contribué aussi à exacerber cette problématique dans le rapport au travail. La prééminence du pôle administratif sur le pôle éducatif et la dépendance accrue des choix organisationnels à l'égard des orientations institutionnelles contribueraient ainsi pour beaucoup à la dévalorisation éprouvée par chaque

⁸⁷Ce type de culpabilité est un trait résultant de la situation de post-crise. Elle marque la pratique de l'éducatrice ayant intégré la culture hiérarchique. Dans cette nouvelle configuration, la difficulté à concilier le réel et le prescrit conduira sans nul doute l'éducatrice à incriminer et à déprécier ses propres aptitudes professionnelles.

éducateur à l'égard de lui-même et de l'exercice concret de son métier. Les nombreux départs et la démotivation manifeste de la plupart d'entre eux en seraient les effets.

Or, la fierté d'occuper une telle fonction éducative reste encore une condition fondamentale pour exercer ce métier de façon opératoire. Elle contribue en effet à l'élaboration de l'engagement et de la distanciation des éducateurs vis-à-vis des jeunes et indirectement de ceux-ci vis-à-vis des institutions. Dans l'entretien 13, un acteur institutionnel relève ainsi à ce propos : *"Même si on fait pas cette profession par hasard ... on devient pas éduc par défaut, je crois, sinon on le reste pas. En tout cas ... parce qu'on a pas pu faire autre chose. Mais heu ... bon y'a quand-même ... oui en formation, un certain nombre d'introductions de disciplines dans la formation, nécessaires, ou dans la formation en cours d'emploi, ou dans les expériences avec le secteur, qui fait qu'il y a une ... une distanciation heu. Alors parfois çà ... l'enthousiasme et le dynamisme ... y perdent peut être un peu ... parfois les dérives ... sont moindres aussi, parce que ... bon le militantisme, une certaine ... une trop grande fusion pouvait aussi entraîner peut être des ... quelques confusions, quelques amalgames, quelques (inaudible). Donc y'a une évolution ... dans ce type de prise en charge. Une pratique un peu différente aussi des ... principes fondamentaux, ... entre ce que fait la Prévention Spécialisée et les institutions qui ... qui les mandatent. Alors que pendant un temps, c'était quand-même l'écran total. ... donc ... des choses qui se détendent, d'une certaine façon..."*

L'analyse des entretiens confirme donc bien que les polarités de valeurs dégagées autour de la fierté et de l'autonomie recouvrent les différentes figures de l'éducateur relevées dans ce travail. En effet, l'autonomie dans la conduite de son activité et le pouvoir d'influer sur les orientations d'un contexte conditionnant sa pratique sont sans doute déterminants dans l'évolution de l'image de soi et de son rôle chez les éducateurs. Sans cela, la culpabilité quotidienne dans l'exercice du métier d'éducateur peut aller de pair avec la démotivation, la démobilisation et la passivité impuissante à l'égard des injonctions de la hiérarchie avec lesquelles le désaccord est pourtant très grand. L'éducatrice de l'entretien 10 dit ainsi, *"je me sens coupable... je vois pas ce qu'on apporte à ces jeunes? (...) c'est très difficile de trouver*

une motivation pour moi ...impasse ". L'hétéronomie semble alors constituer essentiellement le rapport au travail comme cette éducatrice le révèle encore, "j'ai été dans une réunion ... où le directeur m'a encore obligé d'y aller, à la Mairie. C'est une réunion où en face, tu vois les appartements neufs ... y'a des gens super ... bien ... logés ... et c'est une réunion sur la déscolarisation, la désocialisation etc ... ils n'ont fait que des ... ils ne se sont ... comment te dire ... ce qu'ils auraient du faire, c'est faire venir les parents, poser des questions avant et répondre à leurs besoins après ... pas faire des cas individuels, mais en gros. Eux ce qu'ils ont fait, c'est de dire on fait ça ,on fait ça, on est compétent, c'est super pour vos enfants, c'est tout. Et y'a un parent qui est venu et qui a bien sûr dit, c'était écrit "quelles solutions ?", sur le papier, j'avais un espoir ... et bien merci ... je m'en vais ! voilà. Alors que mon directeur était là et il, il me dit, pendant les vacances, y'a une réunion avec le centre social, y faut que tu y ailles, etc, etc. il a ... il a un certain pouvoir sur moi, sur O. ... il nous ... il nous oblige justement à aller dans ces filières ... politiques ... qui l'arrangent ... lui !"

A ces dévalorisations dans la conception de soi et de son rôle professionnel, relevées ici tout particulièrement chez les éducateurs, il faut associer celles, pourtant très différentes, relevées parmi les acteurs institutionnels. L'entretien avec l'un d'entre eux est très éclairant à ce sujet. Selon la personne interviewée, la recherche de reconnaissance a un coût pour les acteurs institutionnels de la Prévention Spécialisée, elle provoque "de l'angoisse" elle éveille "des complexes" chez ces responsables comme chez ceux qui entrent en rapport avec eux, tels les éducateurs. Ainsi, "...y'a eu des gens qui étaient terriblement angoissés (...). Qu'avaient peur qu'on se ridiculise, qu'on soit pas à la hauteur ... de l'hôtel de ville, c'est un petit peu ça ... les pouvoirs publics". L'angoisse des acteurs institutionnels et la dévalorisation de soi et de son rôle effectif chez la plupart des catégories de salariés évoluant au sein de la Prévention Spécialisée seraient liées à la dissymétrie des rapports hiérarchiques et d'influence entretenus par les premiers à l'égard des seconds. Un rapport de causalité directe ne saurait pourtant, semble-t-il, être inféré à partir de ces analyses.

Si les affects négatifs s'expriment toujours de manière complètement polarisée au regard de soi et de ses fonctions, reste que cette polarisation est tellement temporelle et spatiale dans

son expression qu'elle semble recouper une modification profonde des rapports au temps et à l'espace. Ce que l'analyse de contenu des entretiens a aussi mis au jour, c'est que ces deux rapports sont aussi explicitement et collectivement rattachés aux changements survenus récemment au sein de XY et du secteur de la Prévention spécialisée. Ils ne sauraient donc pouvoir être interprétés de manière plus symbolique.

2-Des temps et des espaces prescrits.

La polarisation du temps comme celle de l'espace se fait à partir des critères du quantitatif et du qualitatif. Un temps envisagé qualitativement renvoie alors à la période de "l'avant", celle précédant les changements dans l'organisation du travail. Le coordinateur pédagogique⁸⁸, exprime clairement cette dimension qualitative perdue du temps, *"moi je pense que ça tient à, certainement, quelque chose qui a évolué, alors là je l'ai vu totalement évoluer, c'est le rapport aux pouvoirs publics, parce que je pense qu'avant, bon les pouvoirs publics donnaient de l'argent aux équipes de prévention, ils demandaient pas tellement de comptes parce que y avait anonymat ; bon ils demandaient des petits, des petits compte-rendus sur ce qui était fait mais y avait pas, y avait pas comme ça, comment je pourrais dire, y a plein de choses que je pourrais dire là-dessus d'ailleurs, parce que par exemple même quand on pouvait dire "on part faire un séjour avec un groupe", on n'avait pas à argumenter tous les, exactement les objectifs pédagogiques, qu'est-ce qu'on attendait de untel et de untel, on partait en disant "on part avec ce groupe là, pour euh pour vivre ensemble quelque chose" on mettait pas comme ça des, on n'avait pas de dossier à remplir en marquant toutes nos, tous les arguments, qui nécessitaient ce séjour, y avait pas cette contrainte administrative, aussi énorme que maintenant, autant dans la préparation de quelque chose que dans le rendu compte, c'est-à-dire on pouvait vivre les choses avec les jeunes. Maintenant faut rendre compte de tout, même avant de faire quelque chose, faut rendre compte de ce qu'on va faire et ça c'est énorme je trouve, ça devient maintenant, c'est-à-dire on n'a plus le, la liberté presque de dire, d'agir spontanément avec des, avec des gamins. Le spontané pour moi il est quasiment terminé en Prévention Spécialisée, quasiment."*

Si le temps qualitatif valorisé à travers la période ayant précédé les changements récents au sein de l'organisation est particulièrement lié au travail éducatif, c'est que la valorisation de celui-ci est également celle d'un temps long où le travail, les relations et les identités pouvaient, semble-t-il, associer de manière étonnante la spontanéité, relevée dans ces lignes, et la projection sur le long terme.

En effet, la valorisation du temps long est évoquée dans les entretiens comme celle nécessaire au travail éducatif. Le temps court est par contre associé aux projets commandés directement par des institutions ou par leurs réquisits en matière de financements. Ce temps court est légitimé par la direction, dans la mesure où il est lié à la notion de projet. Ainsi, avec la nouvelle temporalité imposée par les contraintes administratives au travail éducatif se crée une sorte de cercle vicieux bureaucratique au niveau du temps, faisant que plus l'éducateur vise à créer avec les jeunes concernés de l'autonomie, plus il est amené à créer de la dépendance administrative et devient lui-même indispensable aux jeunes pour la réalisation de leurs projets du fait de sa connaissance des procédures administratives qui sont imposées actuellement.

L'idéologie se révèle donc aussi dans des dimensions temporelles et spatiales qu'elle contribue à construire socialement. S'y révèle encore ce qui est aussi vécu collectivement comme une trahison et un oubli des principes fondateurs au sein de XY, mais aussi plus généralement du secteur de la Prévention Spécialisée. L'entretien 4 confirme pleinement ces éléments, ce qui justifie sa longue citation, "*... y avait évidemment une forme de militantisme ... et y avait de toute façon des attitudes, a priori, contestataires ... de l'ordre Et ... quelques décennies plus tard ... ce, ce paysage là, il a vachement changé ! (...)*... Et la contestation, c'est même plus un mot ... qui est utilisé ... c'est ... maintenant, il faut ... voilà ! On va discourir où il faut se situer, voilà, il faut qu'on se situe : est-ce qu'on est à côté des jeunes, du côté des flics, du côté ... La question se posait pas à l'époque !...La police, à

⁸⁸ Entretien n°5.

l'époque, c'était les CRS, et tout était mis dans la catégorie CRS, et l'ordre était, de toute façon, chahuté ... et à condamner, et ... et à réinventer, et à ... La société était à réinventer. Et maintenant c'est, ... effectivement, ... je trouve plus ça dans le travail, si ce n'est auprès de ... des plus âgés de mes collègues. (...) c'était assez clair pour nous, à l'époque, on était la bonne conscience du politique et de la société. C'est à dire que, y'avait des gens et des jeunes en difficulté, y'avait des gens pour les aider, point. A partir du moment où y'avait des gens pour les aider ... le reste, on s'en fichait complètement ! Donc, on avait de l'argent, on avait ce qui fallait, à ce moment là, pour fonctionner, et puis, heu ... on avait une grande liberté à l'époque ! Parce que, du coup, on nous demandait aucun autre résultat que de pouvoir dire, dans tel endroit, auprès de tels jeunes, de tel groupe de jeunes, y'a des éducateurs qui sont là. Maintenant, on est plus du tout là-dedans, il faut qu'on fasse nos preuves, c'est vraiment en terme de résultat, du domaine chiffré, heu ... parce que, à mon avis aussi, les jeunes et les quartiers sur lesquels on travaille, sont plus du tout minoritaires, comme c'était le cas avant. Si ça continue, on va être complètement ... ça va être une administration complète, si ça continue ... Tu regardes, dans le 20^e arrondissement, parfois, y'a une équipe d'éducateurs sur une, une ... sur une cité de 4-5 immeubles ... si ça continue, sur chaque secteur, y'aura pas seulement l'AS de secteur, y'aura aussi l'éduc de prèv, partout, partout. Donc ça ... je crois qu'on est effectivement ... assez loin de ce qui était y'a 20 ans, et donc, y'a cette obligation de résultat, et ça, ça se décline selon, heu ... comme y'a pas de grille d'évaluation, l'obligation de résultats, ça peut être, pour certains collègues, pour certaines équipes, ça peut être, être résolument et coûte que coûte, en bons termes avec les politiques, avec les décideurs ! Parce que le résultat, c'est pas, heu ... ça se mesure pas à ce qu'on arrive à soutirer de la DASES et des ... de la mairie et des élus ! Voilà ! ça, ça peut être un résultat !".

Ces lignes révèlent autre chose que de la nostalgie puisque collectivement, et pas seulement pour les éducateurs, se voit opposer à ce temps qualitatif passé une temporalité où l'hétéronomie dans le travail s'exprime au point d'associer à "maintenant" un temps seulement quantifiable. L'entretien 5 de la coordinatrice pédagogique le confirme. Celle-ci dit en effet que "le changement il est un peu là, comme si y avait une, une commande implicite,

qui n'est pas explicite mais qui est implicite : si on va discuter avec des jeunes, il faut en tirer quelque chose de concret par rapport à leur insertion".

La valorisation du court terme est ainsi associée à une culture du résultat où se révèle au sein de la Prévention Spécialisée le passage d'une culture professionnelle de l'engagement, présenté précédemment, à une simple culture de l'opinion en matière de prévention, culture forcément ambiguë à l'égard des institutions et des demandes sociales relatives à la sécurité et à la répression.

Cette culture professionnelle a ainsi évolué par rapport au temps mais aussi dans son rapport à l'espace. Si le métier était vécu sans clivage entre sphère-privée et sphère publique, sa "*professionnalisation*" a été vécue aussi comme une distanciation idéologique prenant appui sur la constitution de ce clivage dans les lieux successifs de travail et de rencontre des jeunes à certains horaires de la journée. Ainsi, l'entretien 4 d'une éducatrice révèle une quasi-absence de clivage entre sphère privée et sphère publique dans ses pratiques antérieures.

Elle reconnaît ainsi, "*ça m'est arrivé de ramener 2-3 personnes dormir chez moi ! ...maintenant ? et si je faisais ça ! et si ça se savait ! et d'abord, je pense que je serais licenciée ... pour faute professionnelle ... et je vais pas m'amuser à le dire aux jeunes collègues qui comprendraient absolument pas ! qui me soupçonneraient de travailler avec mes tripes ! ça ... parce que, autant maintenant ... il faut surtout dire qu'on a fait, je sais pas combien d'heures de terrain, voilà ...*".

Dans la même perspective, la coordinatrice pédagogique de l'entretien 5 nous dit, "*C'est ça la différence entre privé et professionnel, c'est là que je trouve que la barrière est en train de se mettre et je trouve qu'elle se met trop fort, elle se met trop, ça devient plus une barrière ça devient une barricade, presque*".

Ce rapport qualitatif à l'espace est aussi marqué chez le nouveau directeur. Celui-ci dit ainsi dans l'entretien 12, "*Ça c'est plutôt ... notre idée à nous ! parce qu'à mon avis ... c'est pas les jeunes qui viennent dire, "écoutez hein, ... nous on en peut plus, on est complètement inhibés heu, on a peur de l'extérieur, il faudrait vraiment nous apprendre à nous adapter". Là, c'est nous qui pensons ça ... qu'il faut absolument ... favoriser tout ce qui est ... de l'ordre de la sortie de la cité et de la découverte ... mais parce que nous, nous sommes des adultes aussi*

... ". Ce rapport qualitatif à l'espace se fait donc chez le directeur sur un registre qui se révèle en partie idéologique, lorsque les propos sont mis en rapport avec les changements imposés qu'ils sont censés pouvoir légitimer.

C'est que, selon lui aussi, il s'agit bien sûr de sortir les jeunes de leur quartier pour leur permettre de nouer des relations avec d'autres personnes et institutions indépendantes de l'espace de résidence. Mais les actions susceptibles de permettre un nouveau rapport à l'espace chez les jeunes sont envisagées a priori et indépendamment d'eux. Ainsi, il dit dans l'entretien 12, *"et qu'y a quand-même des choses que nous savons ... sur les petits ... sur les enfants ou sur les ... jeunes, y'a des choses que nous savons de ce qui est ... parfois, un peu bon pour eux. Nous sommes quand-même des adultes. Sans ça c'est par tâtonnement ... savoir ce qui faut monter comme action ... ou pas, qu'est-ce qui est bon, qu'est-ce qui peut être efficace ... et bien ... on a des intuitions, des visions, on expérimente et c'est ... un peu dans l'après coup ... qu'on fait les constats ... que en fait, heu ... c'était pas l'idée du siècle, ou qu'au contraire ... ça a bien fonctionné. Là c'est dans ... oui, dans l'expérimentation ... mais heu, y'a pas d'autre moyen hein ... "*

Pourtant, les principes fondateurs de la Prévention Spécialisée ne peuvent qu'être en contradiction avec la dimension idéologique qui ressort d'un tel discours prétendant légitimer la monopolisation par l'institution d'un savoir en matière de socialisation. A cette idée qu'il s'agirait de construire de manière exogène un autre rapport à l'espace chez les jeunes, notamment afin de les ramener vers les institutions, s'oppose sans doute l'expression d'un espace qualitatif construit depuis la rue et avec les jeunes à partir de leurs relations avec les éducatrices. La coordinatrice pédagogique dans l'entretien 5 dit ainsi à propos des éducatrices, *"je leur ai dit qu'ils étaient euh, qu'ils avaient le droit d'aller dans la rue pour discuter uniquement, ils ont été comme soulagés, ils m'ont dit "ah ça fait du bien que tu dises ça parce que". C'est étonnant hein. Alors que moi j'avais jamais entendu ce discours, y faut aller dans la rue pour faire euh"*. Cette même personne interviewée oppose directement la rue comme espace professionnel des éducatrices et lieu de socialisation pour les jeunes à un espace quantitatif et rendu abstrait en quelque sorte par des contraintes qui n'ont plus rien à voir avec la mission éducative, *"c'est pour ça que je dis que c'est implicite cette commande, y a*

quelque chose qui est implicite dans cette commande, qui est il faut être ... voilà il faut être rentable quoi, faut être rentable, faut être rentable, l'éducateur qui va dans la rue il faut qu'il soit rentable, il faut qu'il dise "ah ben voilà j'ai réussi à faire euh des démarches avec untel, j'ai fait, ses papiers ils sont faits, on est rentable" et, alors qu'aller discuter pendant une heure ou deux heures avec des jeunes dans un coin de cité ou un coin de bar, c'est c'est ça paraît pas rentable".

Ces deux appréhensions polarisées de l'espace ne peuvent qu'être rapprochées des conceptions sociologiques développées plus haut relativement à une relégation sociale construite de manière spatiale.

Face à la crise suscitée par la mainmise de la nouvelle équipe de direction sur l'association, relayant une mainmise plus général de l'Etat sur les structures associatives, différentes attitudes sont susceptibles d'apparaître. L'analyse de contenu révèle ainsi de manière polarisée des choix d'action face à une identité professionnelle en crise, le recours au conflit avec les institutions, le militantisme, l'engagement ou inversement le départ de l'organisation, voire le retrait de tout métier lié à la Prévention Spécialisée, ou encore le retrait mais aussi l'adaptation "*réaliste*" ou désabusée aux changements imposés et à la nouvelle équipe.

Les premiers choix d'action, engagement, conflit, militantisme, engageant les identités professionnelles sont congruents avec la culture professionnelle précédant les changements et font référence aux valeurs militantes de résistance associées aux principes fondateurs de la Prévention Spécialisée. Dans le cadre du principe de libre adhésion, l'engagement de l'éducateur vis-à-vis de jeunes déviants ne saurait résider dans une professionnalisation dissociant sphère privée et sphère publique. C'est pourquoi l'engagement est au centre des choix d'action engageant l'identité en même temps qu'il est au cœur de la crise organisationnelle comme l'ont théorisé nos hypothèses. Ainsi, l'engagement hors des institutions est la condition d'un engagement socialisant des éducateurs vis-à-vis des jeunes, leur permettant d'avoir la consistance nécessaire pour ce « métier » et de devenir par là-même des passeurs. Cette conception était encore partiellement celle mise en avant, avant les changements organisationnels décrits dans le présent travail, elle était en particulier soulignée dans le rapport d'activité annuel de 1995 à partir d'une citation du philosophe Bernard

Salignon, *"le Travailleur Social est un passeur, l'autre un Passant; Vous êtes là pour l'aider, l'écouter en l'aidant, lui permettre de continuer pour arriver à se dégager de son état actuel de difficultés"*. Or, c'est encore l'attitude qui sert de choix d'action pour quelques éducateurs parmi les plus anciens, tels que celui de l'entretien 9, disant, *" Je pense qu'à partir du moment où euh, y a y a y a comment dirais-je ..., une confiance qui s'établit avec les jeunes dont on s'occupe, il faut aller jusqu'au bout... "*.

A cette position s'opposent des conduites inverses d'adaptation ou de retrait déterminées par le manque d'ancienneté, de niveau de qualification ou par des contraintes plus personnelles. L'adaptation aux mutations issues de l'environnement peut être vécue comme étant plus *"réaliste"* au regard des contraintes liées au marché de l'emploi ou au manque de références passées. L'éducatrice spécialisée de l'entretien 4 confirme ces points tout en révélant l'apparition récente d'un certain anti-intellectualisme dans la Prévention Spécialisée. Elle dit ainsi, *"je crois que le fait de réfléchir, c'est plus tellement ... c'est plus forcément vécu comme un atout, mais, ... en prévention, y'a des gens qui sont passés dans le politique à partir de ça ... et puis ... je crois qu'y a plein de gens qui sont là ... parce que c'est quand-même un des rares métiers ... qu'on peut faire ... dans lequel on peut entrer ... se faire embaucher, sans diplôme ... sans expérience ... sans rien du tout. Ça, j'ai compris ça ... comme si, c'est comme si y'avait pas de savoir faire ... Et je pense, ouais, je pense que la profession ... est déjà ... en elle-même, hein, à l'intérieur ... est traversée ... de plein je sais pas dire ... j'ai envie de dire "conflits", parce que c'est des choses qui, après, se répercutent ... dans les équipes ... des positionnements différents ... des attentes différentes ... Enfin moi, je suis dans l'équipe, ... de la grande équipe, dans laquelle je travaille ... mais y'a des ... des insultes qui fusent ... ! Et une de celles qu'on a le plus entendues ces derniers temps, c'est "intellectuel"! Et ça, ça me fascine que ce soit une insulte, "intellectuel" ... (rires) ... ça me fascine ... non, c'est pas des 22-23 ans, c'est quand-même des ... trentaine quoi ... trentaine d'années ... et je trouve ça incroyable, quoi ! ... voilà !"*.

Enfin, le retrait semble constituer la position de repli précédant le recours irrémédiable au départ de l'organisation. L'éducatrice de l'entretien 10 précise ainsi, *"...je t'ai dit....on est le*

petit doigt de satan ! ...quand je bute moi-même, devant nos partenaires, sur toutes les difficultés qu'il y a...impasse (...) j'ai pas envie, je vois comment A (collègue) réagit, je comprends A. Parce qu'il est révolté. Il est militant, mais il le dit qu'il est militant. J'ai pas envie de ... de, à chaque fois ... de ... parce qu'à chaque fois, je vais me fâcher. Et il faut que je sois une mère au foyer, auprès de mon enfant ... il faut que je sois une mère au foyer auprès de mon enfant, à adopter deux enfants et à m'occuper d'eux individuellement !". Et elle ajoute : "...comme beaucoup d'éducateurs peut-être, que je vais quitter le métier dans pas longtemps !".

Conclusion

Nous avons confirmé, au travers des entretiens, l'hypothèse selon laquelle la situation de crise⁸⁹ qui traverse l'entité associative, est liée à l'emprise hiérarchique d'une organisation structurée sous la forme d'un pouvoir centralisé. La confiance et le droit à l'erreur ne sont plus des principes qui permettent à l'organisation et aux acteurs d'apprendre. Au contraire l'organisation se fige dans un mode répétitif d'actions relevant du prescrit avec une tendance à valoriser l'action visible au détriment de la relation conduite par des acteurs engagés.

Nous avons vu que cette transformation des structures de décision et d'action dans l'organisation est attribuée à la demande sociale en matière de sécurité. C'est cette exigence de l'environnement qui conduit la Prévention Spécialisée à changer d'objectif pour être en meilleure adéquation avec la demande de la société. Pour ce faire le pôle administratif domine le pôle éducatif. Et, nous l'avons vu, l'action des acteurs de terrain, tout autant que le libre arbitre inhérent à la forme associative, sont encadrés par la tutelle, en l'occurrence la DASES.

Il en ressort que le modèle hiérarchique induit sur les personnes un effet démobilisant.

On observe également une dissociation entre les compétences et les rôles requis par l'organisation. Il semblerait que, pour sortir de la crise, l'organisation doit faire l'effort de s'appuyer sur les compétences des acteurs qui la composent. Au lieu de cela, son action s'emploie à modifier la mémoire de l'institution, notamment en renouvelant le personnel et en recrutant des acteurs inexpérimentés au départ, ce qui facilite l'élaboration d'une nouvelle culture intégrant le modèle hiérarchique. Ainsi, la "*professionnalisation*" du travail des éducatrices, envisagée dès leur formation, apparaît comme le moyen de satisfaire à la demande de visibilité et de lisibilité des institutions, associée aux contraintes imposées par le financement à court terme d'actions éducatives réalisables, de fait, uniquement dans le long terme.

Mais se pose alors la question de savoir comment une organisation hiérarchique peut prétendre produire de l'émancipation chez les usagers.

⁸⁹ induite par la configuration des variables indéfinies constituées par l'identité, les valeurs et le sens de l'action

Il est à noter cependant que l'avant projet de Loi pour la prévention de la délinquance présenté en novembre 2003 par le gouvernement a été l'occasion subite d'un renouveau de certaines formes collectives de militantisme dans le secteur de la Prévention Spécialisée, modifications susceptibles de contribuer, à leur manière, à faire évoluer la figure de l'éducateur dans d'autres directions que celles construites par des formes extérieures à la pratique. Ces événements constitueraient *"le retour d'une dynamique militante dans la culture de cette entité professionnelle"*. Celle-ci, en affirmant *"fortement son existence dans le domaine de la contestation politique"*, permettrait à l'éducateur de se manifester *"comme acteur structuré par des valeurs irréductibles aux formes répressives, alors qu'il semblait se muer en appareil destiné à renforcer les dispositifs de normalisation"*⁹⁰, du fait même du modèle d'organisation imposé par les nouveaux dirigeants. Cependant, même dans ce contexte de résistance associant les dirigeants, ce modèle garde sa structure hiérarchique".

Au sein du réseau qui s'est organisé à cette occasion (collectif unitaire), comme au niveau des organisations et des entités associatives, les acteurs politiques restent, comme les acteurs administratifs, constitués en strates qui continuent à isoler, séparer des logiques et des valeurs antagonistes. Dans cette perspective, il est remarquable de constater que l'émergence de ce substrat militant se situe au niveau des instituts de formation des travailleurs sociaux⁹¹. En effet, alors que le militantisme semblait avoir disparu du champ de la Prévention Spécialisée, voilà qu'il est réintroduit du dehors, c'est-à-dire qu'il est porté et soutenu par les futures recrues, encore étudiantes. Par là même, ces futurs éducateurs ont également forcé les cadres, les équipes dirigeantes qui administrent les associations de prévention, à reconsidérer alors leur posture d'un point de vue politique en prenant part au mouvement, en les soutenant. En effet, il faut noter qu'avant ce projet de loi, la Prévention Spécialisée n'était pas évoquée dans le contenu de la formation d'éducateur spécialisé. Cette profession souffrait de son manque d'attractivité, notamment au niveau des éducateurs diplômés. Quelques étudiants découvraient ce secteur du travail social à l'occasion d'un stage. Mais de manière générale,

⁹⁰ Politique de la ville, CLS (contrat local de sécurité), CLE (contrat local éducatif).

⁹¹ IRTS (Institut Régional du Travail Social) de Montrouge, Parmentier, Aubervilliers.

les travailleurs sociaux qui n'appartenaient pas au secteur de la Prévention Spécialisée, percevaient les *"éducateurs de rue"* comme des professionnels peu sérieux, habités par une éthique déviante, un peu trop marqués par le degré de complicité établi avec les jeunes *"délinquants"* dont ils s'occupaient. De plus, leur travail n'était pas lisible et échappait aux formes de contrôle en vigueur dans les autres secteurs.

Pourtant, l'organisation de larges débats collectifs internes au secteur d'activité a vu les éducateurs relégués au second plan au bénéfice de ce même encadrement qui impose aux acteurs de terrain des types de changements tels qu'ils sont décrits dans le présent travail. Les éducateurs risqueraient de se voir confisquer leur expression, leur autonomie et le sens de leur pratique ici aussi et ce, paradoxalement, dans le cadre d'un renouveau du militantisme. Néanmoins, il faut souligner que ce militantisme contestait la Loi envisagée au nom d'une fonction éducative dont la spécialisation est en rapport avec la déviance.

Aujourd'hui, la mobilisation autour de la défense de valeurs donne de la prévention une image militante qui la rend attractive. Même si cette image militante ne saurait renouer complètement avec celle de déviance ayant présidé à la fondation des principes de ce secteur, nous pouvons sans doute faire alors l'hypothèse que ces nouveaux acteurs réorienteront la finalité de la Prévention Spécialisée et réintroduiront le militantisme au cœur de l'identité et de la culture de l'éducateur de rue. Reste à savoir si ce militantisme est susceptible de produire de l'émancipation chez les usagers ou risque de conforter la normalisation en cours.

Les analyses développées au cours de cette recherche-action conduisent à voir dans l'évolution de la structure formelle de XY un cas de fermeture en matière de changement organisationnel. La situation de changement tend ainsi, par le renforcement et l'emprise de la structure hiérarchique sur le pouvoir d'action des éducateurs de rue, à homogénéiser les interventions possibles sur le terrain et à en réduire par là-même les possibilités d'innovation en termes de prévention et donc de progrès. La situation nouvellement créée tend ainsi à contrôler les actions individuelles ou collectives afin de s'ajuster au mieux aux demandes des institutions mais au détriment de sa propre réactivité face à l'évolution des besoins éducatifs

des jeunes. Par ailleurs cette nouvelle organisation, pour faire face aux besoins d'anticipation et de développement à long terme de XY, ne peut intégrer les ressources et les contraintes de la culture héritée de la Prévention Spécialisée à travers l'histoire de l'association, culture devant nécessairement être associée à tout changement pour que celui-ci soit partagé, ouvert et mobilisateur

Comme l'a montré l'analyse de contenu des entretiens les phases de "*déstructuration*" du système organisationnel préalable au changement, ainsi que la phase de "*transition*" semblent en effet dépassées. Il semble bien que ce soit aussi la culture des acteurs de terrain qui soit un obstacle au changement dès lors que celui-ci s'appuie sur un virage idéologique, ce que confirme l'isolement, voire l'exclusion, de l'une des équipes d'éducateurs au sein des processus de coopération et de changement organisationnel. Les dimensions d'une culture partagée au sein de XY semblent ne pas pouvoir persister dès lors que la culture primaire même de la Prévention Spécialisée ne structure plus les conditions effectives de réalisation du métier de base de l'organisation.

En reprenant les trois dimensions, de symbolique, socialité, technologie, d'une culture permettant de modéliser une dynamique organisationnelle, chez les éducateurs, les catégories de salariés ne peuvent dès lors plus se comprendre (symbolique), cohabitent difficilement (socialité) et agissent et interagissent dans des relations d'interdépendance et d'hétéronomie, sources de dysfonctionnements collectifs (technologie). Le changement organisationnel fait alors référence à des constructions culturelles déstructurantes à l'égard de ces trois dimensions. La socialité étant logiquement la caractéristique critique de la culture au sein d'une organisation de Prévention Spécialisée, elle fait alors défaut puisque les structures, modèles organisationnels et institutions s'imposent et tendent à effacer les fondamentaux sociaux (rôles, statuts, normes, buts, valeurs).

Le pilotage centralisé d'un changement autoritaire effectué par la direction, en imposant une nouvelle organisation du travail à des salariés dont la culture professionnelle est marquée par les valeurs de l'autogestion ne peut donc conduire qu'à un modèle fermé de changement et ce, même si ce changement tente de se légitimer idéologiquement au nom de la nécessaire

adaptation aux prescriptions exogènes croissantes d'un environnement institutionnel. Ce changement organisationnel imposé idéologiquement en rapportant des valeurs et représentations exogènes à la culture professionnelle et aux fondements de la pratique de la Prévention Spécialisée a donc consisté à faire primer les contraintes d'adaptation aux changements de l'environnement institutionnel de cette organisation. Ceci au détriment de ces autres buts que sont, pour toute organisation, ceux qui consistent à assurer la réalisation d'une mission - l'éducation en matière de Prévention Spécialisée pour XY - et à maintenir la cohésion sociale entre ses membres, même par certains types de conflits comme c'était jusqu'alors le cas.

Face aux constats qui mettent en avant une situation de crise réelle, il est important, outre l'identification des dysfonctionnements du système qui transparaissent, de s'appuyer sur ceux-ci pour envisager les possibilités de sortie de crise.

La structure formelle montre, dans le cadre d'un modèle de l'équilibre dynamique le déroulement d'un changement⁹², que la phase de sa consolidation constituant l'aboutissement de ce changement est essentiellement déjà réalisée dans les faits, que la crise s'est refermée dans sa dimension culturelle et ce, sans sortie de crise organisationnelle. Or, si la restructuration par l'autorité instituée a provoqué la crise organisationnelle elle ne saurait en imposer la sortie. Celle-ci semble alors devoir être envisagée davantage du côté d'une variante de la "*search conférence*" que de la "*synthèse de projets*"⁹³. Si la synthèse de projets voit "*l'autorité instituée ou une entité pilote*" inviter "*les autres entités à définir des projets (projets de branches, projets de services, projets de bureaux)*" et tenter "*de fédérer tous ces projets en un projet de synthèse*"⁹⁴, il semble que ce modèle de sortie de crise en sous estime la gravité dans sa solution organisationnelle.

La "*search conférence*" au contraire serait sans doute davantage proportionnée à cette gravité de la crise tout en étant adéquate à une culture professionnelle héritière de l'autogestion et ce,

⁹² Liu (M.). Cours de DEA Dynamique des organisations et transformations sociales. Modèles ouverts de changement organisationnel. Document du CESO, 03-01. page 8.

⁹³ Liu (M.). Cours de DEA Dynamique des organisations et transformations sociales. Etude des cultures, 29 octobre 2002, p.18.

sans pour autant se fixer sur les seuls points de vue des "dominés" et/ou des éducateurs et des militants.

Ce modèle de sortie de crise organisationnelle implique le recours au principe de l'assemblée qui, dans un secteur associatif tel que celui de la Prévention Spécialisée, s'avère susceptible d'ouvrir les problèmes posés, leurs modes d'expression, permettant ainsi la création de solutions inédites. En effet cette *"assemblée générale des membres se rassemble en une "search conférence" et définit son projet d'avenir et ses valeurs partagées. Les entités constituantes déclinent ensuite cette vision globale en projets partiels et le réalisent à travers un mode de changement par apprentissage. Elles gèrent les problèmes dus à leur interdépendance"*.

Cette modélisation du changement organisationnel à partir de la culture professionnelle liée aux pratiques et valeurs fondamentales du secteur de l'éducation en matière de Prévention Spécialisée peut contribuer à problématiser le mode de conduite du changement déployé et à envisager des solutions approuvées collectivement par les strates concernées par cette restructuration, conditions nécessaires à l'émergence du sujet désirant. Comme le montre Eugène Enriquez⁹⁵, le rapport du désir à ce qui se présente comme culture professionnelle est déterminant pour la constitution d'identités sociales et d'un processus de subjectivation en même temps qu'il contribue à pouvoir appréhender le changement comme étant, dans l'hétéronomie, le produit de l'idéologie. En reprenant ces analyses à partir de la présente recherche-action, on peut sans doute avancer que l'incapacité d'une organisation à restreindre ses connexions avec son environnement peut conduire sa régulation homéostatique en tant que système d'organisation sociale à devenir par elle-même exogène au détriment d'une partie de ses éléments. Cette régulation peut même intervenir en faveur de l'inclusion d'éléments eux-mêmes exogènes à son processus de constitution. Ceci au point que la régulation sociale ne s'appuie plus ni sur les perspectives apportées par une démarche

⁹⁴ Liu (M.). Cours de DEA Dynamique des organisations et transformations sociales. Etude des cultures, 29 octobre 2002, p.18.

⁹⁵ dans la troisième partie intitulée *"le changement et l'émergence du sujet désirant"* de son livre *"Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise"*⁹⁵

déviante et donc innovante, ni sur un système d'auto-régulation fonctionnellement indépendant de sa hiérarchie.

Comment alors expliquer que le besoin légitime de sécurité exprimé par la population se traduise par une remise en question du fait associatif et l'effacement d'une culture démocratique ?

S'inscrivant dans le champ de la sociologie des organisations, cette étude semble conduire à questionner le rapport réel entre organisation et institution. En effet le présent travail, portant sur l'organisation qu'est l'association XY, est parti et a porté sur la définition donnée par W Bennis de l'organisation : une organisation est un rassemblement d'individus qui veulent réaliser un but commun, fabriquer un produit, fournir un service, assurer une mission et qui forment pour cela une entité sociale durable. Une organisation est donc une entité sociale qui réalise une tâche globale qui comprend les trois types d'activités suivantes : 1) réaliser le but poursuivi, 2) maintenir une cohésion interne entre ses membres, 3) survivre dans un environnement changeant.

Or, les organisations de prévention spécialisée sont originellement fondées sur un principe de non-institutionnalisation, ce qui implique une grande autonomie dans leurs modes d'actions vis à vis des organismes dont elles dépendent. Remettre en cause ce principe fondateur est donc lourd de conséquences. Si, de surcroît, ce changement radical s'opère de façon exogène, la désapprobation des personnes directement impliquées sur le terrain ne peut que se radicaliser. La participation des éducateurs de rue aux réflexions sur la conduite du changement était donc un préalable incontournable pour la réussite des opérations. Cette consultation n'a pourtant pas eu lieu. Les institutions ayant initié ce changement se sont donc privé d'une compétence issue de l'expérience de terrain, propre à ces individus, qui semble essentielle à la réussite de ce changement et qui ne pouvait que plonger le système dans une situation de crise. Le changement s'est appuyé sur une perception administrative des réalités sociales sans chercher à connaître le point de vue des personnes qui, elles, vivent cette réalité dans leur travail quotidien.

Né d'un désir de sécurité exprimé par la population, le changement s'est alors traduit par une rationalisation des processus d'intervention des éducateurs de rue. Cette rationalisation, classant et catégorisant, exclue alors nécessairement la possibilité pour ces éducateurs de mettre en place des projets innovants, ceux-ci déviant des missions qui leur sont alors confiés. Leur capacité d'initiative se trouve alors confrontée à de nouveaux "murs invisibles" qui relèvent de ce processus de rationalisation, et les contraignent à quitter leur forme de déviance créatrice et source d'innovation pour adopter une forme de militantisme, devenu stérile dans l'action auprès des jeunes du fait de l'institutionnalisation de l'action.

Cette évolution de l'autonomie vers le prescrit se traduit par une démobilisation des travailleurs concernés qui se voient étouffés dans le spectre des actions possibles qui leur sont accordées. Ils sont alors contraints de mettre en place des méthodes de travail normées dans un environnement qui lui ne l'est pas et qui requière une grande capacité d'adaptation. La déviance vis à vis des normes instituées, qui permettait aux éducateurs d'établir une relation de proximité avec les jeunes et ainsi de travailler sur le long terme dans une perspective d'émancipation sociale, est rendu impossible par ce changement organisé par le pouvoir central. Ces éducateurs, interlocuteurs de choix pour des jeunes "séparés", se trouvent rapidement discrédités à leurs yeux de par le faible pouvoir d'action qui leur est concédé. Cet élément aligne un nouveau "mur" sur le chemin de l'émancipation recherchée de ces jeunes, renforce leurs frustrations et peut donc difficilement permettre d'atteindre un objectif sécuritaire primant aujourd'hui sur des années d'accompagnement s'inscrivant dans la durée.

Ce changement autoritaire a eu pour conséquence de démobiliser en démotivant des personnes dont le travail ne peut s'effectuer efficacement qu'à travers un engagement fort et réel. Une fois cette culture professionnelle, source d'engagement, bousculée, l'investissement des éducateurs dans de nouvelles valeurs qu'ils n'ont pas choisi d'adopter ne peut être que moindre. C'est la reconnaissance du travail effectué sur plusieurs années qui est directement touchée et dans ces conditions la situation de crise est inévitable. Les processus de déviance laissent alors peu à peu place à un paradigme militant.

Or comme l'explique JL Laville et R Sainsaulieu, ce paradigme militant finira par s'encaster dans un paradigme économique, dans la mesure où l'action associative est conditionnée par une conduite d'optimisation et que les pouvoirs publics deviennent les donneurs d'ordre des

associations. Dans ce contexte, la cible à atteindre n'est plus l'émancipation des populations donc on s'occupe mais la satisfaction des pouvoirs publics quand à l'application des mesures normées qu'ils ont mis en place. Le travail des éducateurs spécialisée se trouve alors nécessairement perverti par ces jeux politiques et économiques.

La loi de la variété requise, développée par RW Ashby énonce que dans un système auto-organisateur la variété des réponses disponibles doit être d'autant plus grande que celle des perturbations est grande et que celle des états acceptables est petite. Dans le contexte de la Prévention Spécialisée, la variété des réponses possibles est limitée par le processus de rationalisation mis en place et les directives normatives qui en découlent. Ainsi, à moins de faire des éducateurs de rue des nouveaux policiers de proximité, il reste à explorer les possibilités de production d'émancipation sociale de la part d'une organisation fondée sur des principes hiérarchiques et normés. Pour ce faire, ne faut-il pas que l'organisation soit elle-même émancipatrice dans ses formes en fonction de ses missions et des personnes vis-à-vis desquelles elle assure sa vocation ?

Or, suite au présent travail, on peut se demander si l'évolution de l'environnement institutionnel de l'organisation ne conduit pas à cliver celle-ci. La dissociation au sein des organisations de Prévention Spécialisée entre le premier et le troisième type d'activités⁹⁶ serait en effet instituée de manière exogène et reproduite dans les changements internes de l'organisation au point de compromettre la première, consistant à réaliser le but socialisant poursuivi par de telles structures. Si les organisations de Prévention Spécialisée sont fidèles au principe fondateur de non-institutionnalisation, alors leur organisation est à comprendre sociologiquement comme l'agencement de formes d'actions dans ce domaine, en l'occurrence comme des systèmes d'actions collectives instituant des organisations autonomes à l'égard des institutions normatives. La sociologie d'organisations évoluant dans le domaine de la Prévention Spécialisée serait alors à aborder différemment selon que les changements qui y sont observés sont institués idéologiquement et de manière exogène ou selon qu'ils se révèlent être les produits des pratiques sociales mises en œuvre de manière opératoire par les acteurs

⁹⁶ 1) réaliser le but poursuivi. 3) survivre dans un environnement changeant.

au sein de ces organisations et de ce secteur, et ce indépendamment des instances qui tendent à les instituer. Selon les conclusions de l'étude cette sphère d'activité sociale serait actuellement le lieu d'une institutionnalisation croissante des organisations, se traduisant jusque dans leurs changements, exogènes et par là idéologiques.

Dans cette perspective, le changement dans le modèle d'organisation de la Prévention Spécialisée, étudié dans le présent travail, constitue l'analyseur de la logique poursuivie par les institutions normalisantes. Il ressort que cette logique développe des effets pervers de contrôle et de quadrillage, ayant pour effet de reléguer les jeunes dans des univers urbains, hors du jeu social. A partir de ce constat, on pourrait étudier les mécanismes d'encastrement qui suscitent ces effets pervers au sein de logiques qui se veulent animées par des valeurs d'aide et d'émancipation. Et cela en faisant l'hypothèse que les institutions peuvent évoluer pour construire du lien social là où elles ont tendance à élaborer des procédures de quadrillage, de contrôle, sans tenir compte des mouvements sociaux et des formes d'actions qui émergent pour construire d'autres formes de significations sociales.

Bibliographie

Ashby (W.R.) *An Introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall, London, 1956.

Abou (S.). *L'identité culturelle*. Editions Anthropos, 1981.

Alter (N.). *L'innovation ordinaire*. PUF Quadrige, 2000.

Arendt (H.). *La crise de la culture*. Paris, Gallimard, 2000 (1^{ère} édition, 1954).

Becker (H.). *Outsiders*. Editions Métailié, 1985 (1^{ère} édition, 1963).

Castel (R.). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris, Fayard, 1995.

Castoriadis (C.). *L'institution imaginaire de la société*. Seuil, 1975.

Chapoulie (JM.). *Le regard sociologique : essais choisis/Everett C. Hughes*. Paris, Edition EHESS, 1996.

Clark (P.). *Action research and organizational change*. Londres, Harper and Row, 1972.

Crozier (M.). *Le phénomène bureaucratique*. Seuil, 1963.

De Coninck (F.). *L'homme flexible et ses appartenances*. L'Harmattan, 2001.

Dejours (C.). *Souffrance en France*. Paris, Seuil, 1998.

Dejeune (A.), Forse (M.). *Les réseaux sociaux*. A. Colin, 1994.

Douglas (M.). *Comment pensent les institutions*. La Découverte, 1999.

Dubet (F.). *Sociologie de l'expérience*. Seuil, 1994.

Dubet (F.), Lapeyronnie (D.). *Les quartiers d'exil*. Paris, Seuil, 1992.

Durkheim(E.). *De la division du travail*. PUF Quadrige, 1998 (1^{ère} édition, 1930).

Elias (N.). *Engagement et distanciation*. Fayard, 1993.

Enriquez (E.).

Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise. Desclée de Brouwer, 1997.

L'organisation en analyse. PUF, 1992.

Flavigny (H.). *Les éclats de l'adolescence*. ESF, 1996.

Fleck (L.). *The Genesis and Development of a Scientific Fact*. University of Chicago Press, 1979.

Foucault (M.).

Histoire de la folie à l'âge classique. Gallimard, 1972.

Surveiller et punir. Gallimard, 1975.

Friedberg (E.). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Seuil 1993 et 1997.

Galland (O.). *Sociologie de la jeunesse : l'entrée dans la vie*. A. Colin, 1991.

Goffman (E.).

Asiles. Paris, Ed. de Minuit, 1968.

Les Rites d'interaction. Paris, Ed. de Minuit, 1974.

Les cadres de l'expérience. Paris, Ed. de Minuit, 1991.

Laville (J L.), Sainsaulieu (R.). *Sociologie de l'association*. Desclée de Brouwer, 1997.

Lewin (K.). *Problem of research in social psychology*, in Cartwright (D.). *Field Theory in Social Science, Selected theoretical Papers from K Lewin*. Harper and Row, New York, 1964.

Liu (M.).

Fondements et pratiques de la recherche-action. L'Harmattan, 1997.

L'étude des cultures. Paris, Cerso, 2001.

Mintzberg (H.). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'organisation, 1982

Paugam (S.). *La disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté*. PUF, 1991.

Polanyi (K.). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Gallimard, 1983.

Reynaud (J D.). *Les règles du jeu*. A. Colin, 1997.

Rogers (C.). *Le développement de la personne*. Paris, Dunod, 1968.

Simmel (G.). *Sociologie*. Puf, 1999.

Touraine (A.).

Production de la société. Paris, Le Seuil, 1973.

Critique de la modernité. Paris, Fayard, 1992.

Weber (M.). *Economie et société*. Deux tomes. Paris, Plon, 1971.