

Ecole Nationale de la Santé Publique

**À LA RECHERCHE D'UNE APPARTENANCE PERDUE,
RECONSTRUIRE L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE
D'UN INTERNAT ECLATÉ**

**Jean-Pierre HUSSON
CAFDES 2000**

**L'important n'est pas ce qu'on fait de nous,
Mais ce que nous faisons nous même
De ce qu'on a fait de nous.**

Jean Paul SARTRE*

Remerciements :

**A ma directrice de mémoire, Claire CALOGIROU, pour ses conseils éclairés
Et sa sagacité.**

**A tous les salariés d'Espace 18, pour ce qu'ils font, pour ce qu'ils sont,
Dans leur diversité.**

**Aux miens, pour leur patience et leur soutien
Dans mes adversités.**

**Aux jeunes en désespérance et qui m'ont tant appris
Et à qui vont ces vers cités.**

* Jean Paul Sartre, *St Genet, comédien et martyr*, Gallimard.

B - La reconstruction de l'identité institutionnelle....	42
♦ B - 1 : Aux sources de l'identité institutionnelle.....	43
♦ B-1.1 : Histoire de l'internat ou l'internat et l'Histoire.....	44
♦ B-1.2 : De l'identité individuelle à la socialisation.....	48
♦ B-1.3 : Le besoin d'appartenance pour construire l'identité...	51
♦ B-1.4 : La dimension institutionnelle pour référer l'appartenance	53
♦ B-1.5 : L'identité institutionnelle.....	54
♦ B - 2 : La reconstruction : les premières mesures.....	56
♦ B-2.1 : Les services administratifs au cœur de l'institution	56
♦ B-2.2 : Le Module d'Insertion Scolaire et Professionnelle	58
♦ B-2.3 : L'organigramme fonctionnel	59
♦ B - 3 : Les mesures intermédiaires...	61
♦ B-3.1 : La prise en charge éducative.....	61
♦ B-3.2 : Le rajeunissement de la population.....	63
♦ B-3.3 : Les lieux de vie, du patchwork au puzzle.....	64
♦ B-3.4 : Des financements à la gestion financière.....	65
♦ B-3.5 : L'organisation.....	67
♦ B-3.6 : Les personnels et le management.....	68
♦ B-3.7 : Les partenariats.....	73
♦ B - 4 : Questions autour du changement	77

♦	B-4.1 : Les difficultés du changement	77
♦	B-4.2 : Ce qu'il me reste à faire	80
	Conclusion	84
	Bibliographie	87
	Annexes	88

PREAMBULE

Dans le contexte spécifique et douloureux de l'époque, les années d'après-guerre auront vu la construction sans précédent d'orphelinats d'abord et de Maisons d'Enfants à Caractère Social ensuite.

Jusqu'en 1970, la création et l'extension d'établissement est une priorité pour recevoir l'augmentation de 80 % des enfants placés et relevant des ordonnances du 23 décembre 1958 et du décret du 9 janvier 1959 consacrant le rapprochement de l'autorité judiciaire et de l'aide sociale à l'enfance et le pouvoir tutélaire de l'Etat sur la famille.

Au travers des rapports des experts Dupont-Fauville (1972), Bianco-Lamy (1980) et de la circulaire ministérielle de janvier 1981, va se construire, tout au long de la décennie 70-80, une nouvelle philosophie de l'action sociale, condamnant les équipements collectifs comme espace d'exclusion et de ségrégation, donnant la préférence au milieu de vie ordinaire et à l'autonomie et redonnant à la famille le lieu de l'autorité parentale.

Depuis les années 80, il est apparu après une baisse sensible des placements, une certaine recrudescence des accueils en établissement, notamment pour les mineurs délinquants et les jeunes majeurs, en fonction de problématiques complexes et des limites des autres formes d'assistance.

Ainsi donc, les effets de balancier vaudraient également dans le secteur social là où plus qu'ailleurs, nous savons que la vérité intemporelle et universelle en matière d'éducation n'existe pas ?

Ainsi donc, il existerait une alternative à la dichotomie placement / maintien dans le milieu familial et la possibilité d'échapper et de rompre avec les filières qui en découlent ?

Ainsi donc, pour un jeune en difficulté, le placement en établissement spécialisé pourrait demeurer aujourd'hui une réponse sociale et éducative pertinente et complémentaire à d'autres dispositifs, plus souples, moins onéreux, mais certainement moins à même de traiter les aspects de mise à l'abri et de protection d'agressions familiales et sociales ?

J'ai toujours prôné l'intérêt de disposer professionnellement d'une variété de structures et de services qui, loin de se combattre, trouveraient leur raison d'être dans la pluralité de leurs spécificités et de leurs complémentarités.

Je reste en effet persuadé que la complémentarité ne peut naître que de la somme de particularismes et de l'hétérogénéité et non pas de l'amalgame de semblable et d'uniformité. La réponse technique globale que nous voulons apporter à l'enfance en danger s'enrichit de la diversité des regards et des moyens mis en œuvre et que, dans ce contexte, l'internat demeure un outil éducatif incontournable.

Appuyé sur une expérience dans le secteur social débutée en septembre 1972 dans un foyer de semi-liberté de Seine et Marne, je dirige depuis le 16 juin 1997 un Foyer d'accueil éducatif à Chambéry en Savoie.

Pour l'essentiel, ma carrière s'est effectuée dans tous les postes de l'organigramme classique d'établissements d'hébergement, au sein d'internats recevant des enfants en difficulté sociale dits " avec troubles du comportement et de la conduite ".

Tout au long de ce cheminement professionnel, j'ai eu l'occasion de travailler dans un foyer de semi-liberté d'abord avec des adolescents de 14 à 21 ans, puis dans des internats accueillant des garçons de 6 à 14 ans, des filles de 13 à 18 ans et enfin une population mixte de 6 à 21 ans.

En juin 1997, je travaillais alors depuis bientôt dix ans, comme directeur-adjoint d'une Maison d'Enfants à Caractère Social de soixante cinq lits, en région parisienne. Cet établissement recevait des garçons de 6 à 21 ans et des filles de 6 à 13 ans. Le fonctionnement de cette institution, si pourtant elle accueillait une population aux problématiques sociales identiques, était fondamentalement très différent de l'organisation que je peux connaître aujourd'hui.

Implanté dans un petit village classé du Val d'Oise, l'établissement regroupait, dans une vaste maison bourgeoise du début du siècle, l'essentiel des usagers dans des groupes horizontaux d'une douzaine de jeunes. Un vaste parc boisé, d'environ un hectare, avait été aménagé d'équipements ludiques autour d'un petit terrain de football.

Le projet éducatif était articulé autour d'un ensemble de lois et de règles communes et partagées par tous. Les rites institutionnels, certains cinquantenaires, étaient nombreux et participaient à un très fort sentiment d'appartenance des jeunes et du personnel.

Les implantations, que j'ai réalisées, d'appartements pour quelques jeunes et de chambres en ville individualisées restaient sans cesse mises en péril dans ce qu'elles interpellaient les limites et les tolérances institutionnelles au niveau organisationnel, échappant aux regards, à celui du directeur en particulier.

En même temps, je pouvais valider chaque jour l'intérêt éducatif de la confrontation permanente de chacun des jeunes avec des exigences sociétales repérables et identifiables, ainsi que le bénéfice structurant d'avoir à être membre ou non, d'une entité d'appartenance identifiable.

C'est bien sûr dans cette expérience longue de vingt cinq années, au moins autant que dans des références théoriques, que s'enracine le sujet même de ce mémoire de responsable d'établissement social autour de l'institution et des besoins d'appartenance de l'utilisateur.

Mais au-delà des intérêts réels de ces dispositifs, j'ai appréhendé concrètement les limites rééducatives de la ruralité, de l'isolement géographique et social et des " effets de masse " dus au regroupement. J'ai travaillé dans un château solognot au milieu d'un parc boisé de trente hectares, dans des locaux plus contemporains de trente six à plus de soixante lits, dans de grandes bâtisses urbaines et banlieusardes, d'architecture moderne ou plus ancienne...

A ma prise de fonction dans un nouvel établissement j'ai le sentiment d'avoir une bonne connaissance des structures d'hébergement collectif et c'est donc avec grand intérêt, et notamment celui de la découverte, que je prends la direction d'une structure de type " internat éclaté " permettant l'immersion citadine de petits groupes d'adolescents avec des prises en charge éducatives très individualisées.

L'établissement possède une bonne image de marque locale dans sa capacité à prendre en charge des adolescents totalement sans projet et je sais qu'une trentaine de candidats ont postulé, sans succès à la fonction qui est désormais la mienne.

Par ailleurs, mon embauche correspond à la volonté associative de modifier un établissement existant pour le doter de la capacité d'assurer l'accueil et l'encadrement de jeunes préadolescents de moins de quatorze ans à la demande des services de l'enfance et des magistrats locaux¹. Cette demande, adressée en 1995 à l'association au regard de sa compétence envers les populations difficiles, a fait l'objet d'une " étude de marché " de la part de mon prédécesseur estimant les besoins à une dizaine de lits.

J'ai en effet de cette population de jeunes adolescents une assez bonne expérience.

Je sous-estime sans doute à ce moment l'ampleur de la révolution culturelle et organisationnelle que représente la création d'un lieu de vie pour enfants de douze ans pour une

¹ Voir en annexe A la copie de l'offre d'emploi parue dans Travail Social Actualité n°632, en date du 21 février 1997.

association cinquantenaire et un établissement qui ont bâti leurs histoires sur un savoir-faire avec de grands adolescents.

J'allais très vite me trouver confronté à des personnes et à des structures pour lesquelles les notions même d'établissement et d'institution semblaient constituer des entraves aux besoins d'autonomie des professionnels et d'émancipation des jeunes accueillis.

J'avais de la dimension institutionnelle un regard et une attente positifs, notamment dans ce qu'elle apporte, pour tous, au niveau des références socio-éducatives, des interpellations techniques et socialisantes, du sentiment d'appartenir ou non à une entité sociale au travers de laquelle chacun peut construire ses identités, personnelle et professionnelle.

A – LA PERTE DE LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

A - 1 : LE CONTEXTE ASSOCIATIF

L'Association Départementale Savoyarde de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence (ADSSEA) dont dépend l'établissement social que je dirige, est une association privée de type Loi 1901 créée le **14 juin 1935** par des notables chambériens (essentiellement magistrats et avocats) sous le nom de “ Comité de Protection et de Défense des enfants traduits en justice à Chambéry ”.

Ses objectifs sont alors de :

- organiser le dépistage des enfants en danger moral,
- organiser l'activité des délégués à la liberté surveillée et la coordination avec le parquet,
- mener des enquêtes sociales,
- créer un centre d'accueil, à Chambéry, pour les enfants moralement abandonnés et les jeunes délinquants.

Dans les années qui suivent la seconde guerre mondiale, l'association met ses objectifs en cohérence avec l'ARSEA (Association Régionale des Sauvegardes de l'Enfance et de l'Adolescence) et prend, le 17 novembre 1950, la dénomination de “ Comité Départemental de Sauvegarde de l'Enfance Inadaptée ” en ouvrant son premier centre d'accueil dans un pavillon isolé mis à disposition par l'hôpital psychiatrique de Bassens avec l'engagement de “ prendre des mineurs en subsistance ”. En 1951 ce centre d'accueil s'installera à Voglans, toujours dans la périphérie chambérienne. Il prendra le nom de Centre de mineurs de l'Etape et accueillera jusqu'à 72 garçons.

En 1968, pour déconcentrer les activités de ce centre d'accueil, le comité fait construire un “ home de semi-liberté ” inauguré le 25 juillet 1968 : “ le Bon Vent ” situé à Bissy.

En 1969, à la demande des religieuses du Bon Pasteur, le comité prend en charge le centre d'accueil de jeunes filles à Chambéry et lui donne le nom de “ La Cordée ”.

En 1970, le Comité, sollicité par de nombreuses familles, installe dans la ZUP de Chambéry l'embryon de ce qui sera le futur service de prévention spécialisé.

C'est en 1971, que l'association prend le nom d' “ Association Départementale Savoyarde de l'Enfance ”.

A partir de 1973, le service de prévention spécialisée se développe sur Aix-les-Bains et Albertville et prend une dimension départementale en même temps que se crée un service social en milieu ouvert.

Lors de l'Assemblée Générale du 2 juin 1978, un point est fait sur le nombre de jeunes pris en charge par l'Association :

- 160 jeunes en internat (Etape, Cordée et Bon Vent).
- 460 jeunes en milieu ouvert (Service Social).
- 40 jeunes en placement familial spécialisé.
- 430 jeunes de moins de 16 ans en prévention spécialisée.
- 100 jeunes majeurs en prévention.

Le budget de l'Association s'élève à 12 millions de francs et le personnel se compose de 94 éducateurs, de 31 personnes de service et de 13 personnels administratifs.

En 1981, avec l'adjonction du terme adolescence l'association devient l'ADSSEA que les Savoyards ont coutume de dénommer " la Sauvegarde ".

Lors de l'assemblée générale du 11 juin 1983, il est dénombré 200 salariés qui prennent en charge outre des majeurs, 800 jeunes de 14 à 18 ans dont 172 jeunes en internat.

Le 26 juillet 1984, la Sauvegarde recrute J.Haeringer, encore en poste aujourd'hui, au titre de directeur général de l'association.

Des dysfonctionnements internes graves feront envisager la fermeture du foyer de Bon Vent en juin 1988. Il passe alors sous la responsabilité du directeur de la Cordée avec une commande associative de mener à bien " la mise en place d'une structure qui serait plus adaptée aux jeunes garçons et filles exclus du système scolaire ou des formations professionnelles ".

Dans ce " missionnement " sera donc créé en 1989, à partir du bâtiment du Bon Vent, un établissement accueillant quarante jeunes de 14 à 21 ans, garçons et filles en grande difficulté d'insertion sociale : Espace 18 (établissement que je dirige depuis juin 1997) ainsi qu'un service de placement familial spécialisé : Delta.

En 1991, l'association se dote d'un centre de formation et de production autour des métiers du bâtiment. Ce centre sera rattaché à l'hébergement éducatif de l'Etape.

De profondes turbulences organisationnelles secoueront l'Association en 1995. Il sera procédé alors à une analyse institutionnelle qui débouchera sur l'élaboration participative d'une reconfiguration de l'ADSSEA autour de pôles de cohérences centrés sur les différentes typologies de l'aide apportée à l'usager et non pas seulement sur la survie économique et sociale des différentes structures existantes.

Ce travail de réflexion aura mobilisé l'ensemble des personnels de l'association autour des administrateurs pendant quatre années.

Il arrivera à son terme en septembre 1999 avec la mise en place d'une activité associative autour de cinq modules d'intervention : la protection intensive et collective, la protection individualisée, la prévention spécialisée, la formation-insertion et la médiation.

Cette reconfiguration globale de l'association a permis l'écriture d'un nouveau règlement intérieur ainsi que d'un règlement statutaire interne.

Pour mémoire, au printemps 99, l'association gère quatre internats et quatre services :

- **L'ETAPE** recevant en hébergement éducatif associé à une formation professionnelle interne 60 garçons de 14 à 21 ans.
- La **CORDEE** qui prend en charge en internat 35 jeunes filles de 14 à 21 ans en difficulté sociale.
- **ESPACE 18** qui prend en charge en internat 40 garçons et filles de 12 à 21 ans.
- **INTERLUDE** service d'accueil d'urgence de 15 lits.

L'ensemble de ces 150 lits d'internat possède la double habilitation : Aide Sociale à l'Enfance (ASE) du conseil général et Justice (au titre de l'assistance éducative et à celui de l'ordonnance de 1945).

- Un **SERVICE SOCIAL SPECIALISE** regroupant des actions éducatives en milieu ouvert (AEMO), des enquêtes mandatées par le Juge aux Affaires Familiales, des investigations et orientations éducatives (IOE)...
- Un **SERVICE de PREVENTION SPECIALISEE** qui recouvre l'ensemble géographique du département.
- **DELTA** : un service de placement familial spécialisé et de prise en charge individualisée.
- **CAP FORMATION**, un centre de ressources scolaires et professionnelles qui regroupe l'école de production de l'Etape et un centre de formation pour des publics en difficulté de la région chambérienne.

Les assemblées générales du 20 novembre 1997 et du 3 juin 1999 ont validé les nouveaux statuts de l'association.

La référence éthique à la “ Convention Internationale des Droits de l’Enfant ” du 20 novembre 1989 y est clairement établie pour toutes les activités de l’association.

Cette dernière se donne pour objet “ *d’étudier, de promouvoir, de réaliser et de gérer toute action de prévention et d’intervention concourant à la protection tant administrative que judiciaire de l’enfance et de l’adolescence, notamment délinquante, toute action de prévention, d’intervention éducative et sociale auprès des jeunes en difficulté en vue de développer leur insertion sociale et leur apprentissage de la citoyenneté, toute action sociale et formative pour les adultes et les familles en risque de rupture sociale* ”.

Le référentiel associatif, approuvé par l’assemblée générale du 26 mai 1994, s’articule autour des valeurs :

- Du respect de l’autre dans sa différence.
- De la laï cité qui prend le risque de la rencontre et de la reconnaissance de l’autre.
- De la solidarité comme alternative à l’exclusion.

Au **1^{er} septembre 1999**, seuls les internats de la Cordée et d’Espace 18 demeureront après avoir absorbé les hébergements éducatifs de l’Etape.

Le service d’accueil d’urgence dont l’effectif vient d’être doublé en 1998, sera maintenu en l’état.

Les services de prise en charge individualisée en chambres en villes, jusqu’alors rattachés aux différents internats, seront regroupés avec le placement familial spécialisé. Les services de prévention et social spécialisés recentreront leurs actions sur leurs compétences spécifiques.

Un service de médiation sera officiellement créé à partir des dispositifs transversaux actuels déjà existants.

A - 2 : L'ETABLISSEMENT : une structure d'accueil éducatif aux hébergements diversifiés

En 1988, au regard des gestions difficiles de son foyer de jeunes travailleurs du Bon Vent (garçons) et de son établissement de la Cordée (filles) autour de la concentration et l'homogénéité des populations prises en charge, l'ADSSEA imagine de formaliser les missions d'accueil, de formation et d'emploi des deux établissements. A la fermeture administrative du Foyer du Bon Vent en juin 1988, l'ensemble sera regroupé sous la direction unique du directeur du foyer de jeunes filles de la Cordée qui sera mandaté pour créer un internat pouvant recevoir dans la mixité une quarantaine d'adolescents et adolescentes de 14 à 21 ans, exclus des systèmes scolaires ou de formations professionnelles et confiés par l'Aide Sociale à l'Enfance et les magistrats.

Ce directeur a réalisé l'essentiel de sa carrière professionnelle au service de prévention spécialisée de la Sauvegarde dont il est le chef de service éducatif au moment de sa nomination à la direction de la Cordée en 1987. Il a été à l'origine des premiers clubs de prévention de la Savoie en tant qu'éducateur.

Cette personne, au charisme certain, organise autour d'elle l'ossature d'une équipe éducative à partir d'anciens collègues et relations de l'époque de la prévention et de sa direction actuelle. Il fait appel à l'une de ses connaissances, éducateur en prévention, pour le poste de chef du service éducatif de ce nouvel établissement.

Dès le départ, l'idée de création d'un établissement éclaté – on parlera même d' " internat en milieu ouvert " – est associée à une idéologie d'ouverture s'opposant à celle de l'enfermement dont on affuble les deux internats associatifs.

Le projet éducatif sera articulé autour de l'inscription du nouvel établissement dans un réseau partenarial et dans un environnement social de proximité. L'insertion des jeunes se fera vers la scolarité et la formation professionnelle, suite éventuellement à une phase de restructuration et de développement de la personne.

L'identité institutionnelle de l'établissement se construira donc, dès le départ, à partir de la dimension charismatique d'un " père fondateur " et sur un projet qui se veut innovant, pertinent et mobilisateur. C'est autour de ces deux éléments de référence, un leader et un projet, que s'ordonneront les premières appartenances des salariés.

A ce moment de l'histoire, il est réellement mis en place une " entité institutionnelle " au sens et aux critères entendus par E.Enriquez ² qui établit les caractéristiques fondamentales suivantes pour définir une institution :

- *" Elle se fonde sur un savoir qui à force de loi et qui se présente comme l'expression de la vérité.*
- *Elle s'origine à partir d'une personne centrale.*
- *Elle se présente directement comme reproductrice. Elle est donc essentiellement éducative ou formatrice "*.

En mai 1989 est créé " ESPACE 18 " dont le nom trouve son origine dans la volonté d'imaginer un " espace éducatif " autour de la majorité légale des dix-huit ans.

Cet établissement devra accueillir et prendre en charge une vingtaine de jeunes filles du foyer de la Cordée et autant de garçons du Foyer de Jeunes Travailleurs du Bon Vent. Ce dernier se compose alors d'un immeuble d'une trentaine de chambres à Bissy qui deviendra le siège administratif d'ESPACE 18. Il s'y ajoute un groupe de dix adolescents de 15 à 18 ans en grave rupture sociale à La Motte Servolex, appelé " Les sources ", et un service d'aide individualisée et de placement familial spécialisé qui deviendra rapidement un service associatif à part entière sous le nom de Delta.

Il est à noter que le groupe des Sources a été créé, dès 1981, à partir du FJT du Bon Vent, pour accueillir des jeunes, inaptes à assumer rapidement une situation de jeunes travailleurs. Ce groupe aura donc, dès sa création, un profil éducatif marqué, préfigurant, de fait, l'ensemble de l'institution future.

Dès le début, le projet éducatif est articulé autour de la nécessité et de l'intérêt de déconcentrer l'effectif des jeunes accueillis, pour faciliter la prise en charge éducative d'une part et installer au plus près du tissu urbain des mini groupes aisément intégrables socialement d'autre part. Par ailleurs la réduction des effectifs de chacune des structures devra permettre une gestion plus aisée de la mixité.

Parallèlement à ce désir d'individualisation de la prise en charge des usagers et la facilitation de leur insertion sociétale, il était avancé l'idée de permettre, par la déconcentration des locaux d'hébergements des jeunes, la responsabilisation des équipes éducatives grâce à une certaine indépendance géographique où " l'on n'est plus coulé dans un moule institutionnel " et où l'on peut produire " des projets bien spécifiques, par hébergements différents ".

² E.Enriquez, *l'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992

Cette organisation doit proposer, au sein d'un même établissement “ *des palettes d'outils pouvant répondre à des problématiques diverses par des pédagogies différenciées*³ ”.

En cela, le projet éducatif d'Espace 18 se montrait l'application exacte de directives associatives plus larges dont une note, portant sur l'évolution attendue des établissements, précisait en mai 1988 :

- L'organisation des établissements en unités de taille moyenne est préférable à de gros centres qui regroupent des projets éducatifs différents.
- La diversification des projets, définis en fonction d'une population et d'une pratique éducative sera encouragée.
- Les interfaces institutionnelles entre ces unités d'une part et avec les services de milieu ouvert d'autre part permettront de mutualiser les moyens, de construire des outils originaux communs et de développer une démarche de partenariat nécessaire dans une gestion des moyens rigoureusement limités.
- Promouvoir le profil et le rôle de l'animateur de projets afin de sortir d'une gestion au quotidien qui neutralise les initiatives au profit d'une démarche prospective et mobilisatrice.

La corrélation parfaite entre le projet éducatif de l'établissement, sa création et les directives associatives en disent long sur le charisme de mon prédécesseur et son influence au niveau de la politique du conseil d'administration.

Au-delà du constat de cette influence, il est à noter que la fondation d'Espace 18 se fait, en creux, sur le rejet de l'internat traditionnel et de son organisation. Elle rassemble des gens, choisis, partageant une idéologie de rupture avec les pratiques institutionnalisées et institutionnalisantes, autour d'un leader charismatique venant de la prévention spécialisée et de sa “ culture ” d'initiatives et de relations individualisées.

Elle se fera également, en plein, sur un engagement massif des éducateurs autour de la volonté affirmée d'individualiser les prises en charge des usagers en créant des espaces d'accompagnements éducatifs dans lesquels chacun assume une grande responsabilité personnelle et professionnelle.

On verra comment cette déconcentration souhaitable, devant permettre une décentralisation pertinente, a pu aboutir, de fait, à une décomposition de l'entité et de l'identité même de l'établissement et à une parcellisation des moyens domageables à l'utilisateur lui-même.

³ Extraits du mémoire DSTS de M. Hervé Vaudry “ *de l'internat à l'espace éducatif*”, chef de service éducatif d'Espace 18 (1994).

A - 3 : L'ETAT DES LIEUX A MA PRISE DE FONCTION

Après les phases traditionnelles de la procédure de recrutement et dès la confirmation officielle de mon embauche, début avril 1997, je fais en sorte d'être présent chaque semaine, à raison d'au moins une journée, dans mon futur établissement pour m'imprégner des fonctionnements et faire plus ample connaissance avec l'ensemble des personnels.

C'est le chef de service éducatif qui me fera faire le "tour de l'établissement" à la mi-avril et je n'aurai l'occasion de rencontrer que quelques heures, un jour de début mai, l'ancien directeur.

Ce dernier me parlera fort peu de l'établissement et du projet institutionnel, se bornant à me faire partager des engagements qu'il souhaite que j'honore auprès de certains personnels.

Je comprendrai plus tard, au travers du prisme de sa gestion managériale charismatique et missionnaire, sa difficulté personnelle à transmettre "le témoin".

J'apprendrai plus rapidement que son départ s'est très mal passé le 7 mai et que le pot prévu s'était réduit à la présence de quelques fidèles.

Au travers des rencontres avec les salariés et des séances de travail avec le chef de service et le personnel éducatif, je prends conscience rapidement d'une résistance à reconnaître l'intérêt de la dimension institutionnelle.

L'établissement apparaît et parfois est volontairement décrit par les personnels en place comme un "patchwork" de structures groupales et de fonctionnements individuels voire individualistes.

Espace 18 semble comme un empilement d'outils et de structures, souvent pertinents, mais aux fonctionnements et aux référentiels éducatifs et organisationnels très différents ne permettant pas, ou plus, d'exploiter les complémentarités logistiques pourtant voulues par le projet éducatif initial. Il existe peu le sentiment de faire partie d'une collectivité dépassant les strictes limites du groupe de vie.

Ainsi, chaque lieu de vie a son organisation propre tant sur le plan du projet éducatif que de ses fonctionnements internes. Les réunions à dimension institutionnelle sont inexistantes en dehors d'une réunion annuelle de début d'année.

Les fondements de l'institution et le management de mon prédécesseur ont sans doute à voir avec cette relative absence de liens. Il me reste à savoir ce qu'elle apporte ou coûte au fonctionnement de l'établissement, à l'accomplissement de la mission et à l'intérêt de l'utilisateur lui-même.

Dans le même temps, j'ai connaissance d'une lettre au personnel, datant de janvier 1997, dans laquelle l'ancien directeur fait part de sa prise de conscience des limites atteintes par le fonctionnement de l'établissement.

Dans ce courrier, après avoir rappelé que le “ *système organisationnel s'était construit sur un modèle missionnaire* ”, il pointe le nécessaire “ *virage institutionnel* ” que doit prendre Espace 18 à travers le “ *passage d'un management charismatique à une organisation de type entrepreneuriale (...) dans le respect des principes éducatifs fondamentaux de départ et en reformalisant le projet* ⁴ ”.

Mon inexpérience du fonctionnement d'un internat “ éclaté ” et ma volonté de m'imprégner préalablement de l'histoire institutionnelle antérieure m'imposent de prendre le temps de l'observation, de la reconnaissance, et de ne pas m'élancer, de manière trop impétueuse, dans le traitement managérial suggéré par mon prédécesseur.

Faire l'état des lieux me prendra quelques temps et m'obligera à me positionner de manière volontairement distanciée de mes pratiques et de mes expériences antérieures afin de me permettre d'appréhender objectivement les apports d'un fonctionnement que je découvrais.

A - 3.1 : Les chevaliers de Thanatos

La loi du 6 janvier 1986, dite loi particulière, redéfinit les missions de l'Aide Sociale à l'Enfance pour les établissements de l'enfance inadaptée ⁵:

- apporter un soutien éducatif et psychologique aux mineurs, aux jeunes adultes de moins de vingt et un ans et à leur famille, confrontés à des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ;
- prévenir la marginalité et faciliter l'insertion et la promotion des jeunes ou de leur famille en organisant des actions collectives ;
- pourvoir aux besoins des mineurs confiés au service, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal.

Globalisant la distinction communément admise entre “ enfants maltraités ” et “ enfants en risque ”, l'ODAS⁶ recensait 82 000 signalements d' “ enfants en danger ” en France en 1997.

⁴ Voir courrier au personnel de l'ancien directeur, en annexe B.

⁵ Article 40, loi du 6 janvier 1986.

⁶ Observatoire national de l'action sociale décentralisée, 37 Bld St Michel, 75009 Paris.

C'est dans ce cadre que l'arrêté du 4 octobre 1991 porte agrément de la Structure d'Accueil Educatif " Espace 18 " à Chambéry et l'autorise à recevoir des mineurs et jeunes majeurs des deux sexes âgés de 14 à 21 ans.

L'arrêté du 6 décembre 1996 étendra cet agrément à l'accueil de jeunes dès l'âge de 12 ans (Art 1).

L'établissement a vocation départementale et régionale (Art 2) et sa capacité globale est fixée à 40 places (Art 3).

L'établissement fonctionne avec la double habilitation :

Justice :

Mineurs en danger (article 375 et suivants du Code Civil)

Mineurs délinquants (ordonnance 45-174 du 2 février 1945)

Jeunes majeurs (décret n° 75-96 du 18 février 1975)

Aide Sociale à l'Enfance :

En garde (article 375 et suivants du Code Civil)

Accueil provisoire (Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986)

Pupilles (article 74 du Code de la Famille et de l'aide sociale)

Pour environ 40 % de l'effectif, les jeunes proviennent de la Savoie, les 60 % autres proviennent de l'ensemble de la région Rhône-Alpes avec une prédominance pour l'Isère et le Rhône, principalement des banlieues socialement difficiles de Grenoble et de Lyon.

L'effectif est composé de manière paritaire de filles et de garçons, de prises en charge administratives et judiciaires. Le plus jeune pensionnaire a 14 ans et demi, le plus âgé va bientôt avoir 21 ans mais la plupart d'entre eux (plus de 80 %) ont entre 16 et 19 ans. Un bon quart des usagers est constitué de jeunes majeurs.

Espace 18 accueille des jeunes en souffrance affective et psychique, en état de désocialisation se traduisant par des modes de vie " asociaux " et des conduites à risque.

Indemnes de déficiences physiques ou intellectuelles clairement repérables, ils partagent à des degrés divers un ensemble d'attitudes comportementales ou structurales comme leurs positions par rapport à la loi, au temps, à la relation à l'autre, à la frustration et à la mort.

Ces adolescents difficiles, que J.P Charrier appelle les " chevaliers de Thanatos ⁷" parce qu'ils se livrent à l'instinct de mort à travers les toxicomanies, l'agression, la délinquance et le

⁷ JP.Chartier, *Les adolescents difficiles*, Toulouse, Privat, 1991.

suicide, présentent tous une pathologie du lien humain. L'adolescent doit s'acquitter de la dette de vie auprès de ses parents.

Pour l'essentiel, ces difficultés à établir des relations humaines harmonieuses et stables renvoient à des carences de la petite enfance. Comme le rappelle R.Spitz en parlant des enfants abandonniques, “ *privés de la nourriture affective à laquelle ils avaient droit, leur seule ressource est la violence. La seule voie qu'il leur reste est la destruction de l'ordre social dont ils ont été victimes. Enfants privés d'amour, ils deviendront des adultes pleins de haine* ⁸”.

Effectivement, les problématiques ayant motivé les demandes de placement à Espace 18, sont d'ordre de dysfonctionnements familiaux graves, de carences éducatives ou de maltraitance significatives et de comportements d'errance, de pré-délinquance et de délinquance alarmants.

L'admission à Espace 18 se justifie par l'engagement de l'établissement à permettre à un jeune, en rupture scolaire et sociale majeure, l'élaboration et l'inscription dans un projet professionnel et sociétal. Cette capacité institutionnelle de mise en perspective existentielle d'un jeune qui a bien souvent épuisé les autres ressources éducatives locales se révèle répondre à d'importants besoins des travailleurs sociaux et des services judiciaires ou d'action sociale régionaux.

Pour la plupart, les jeunes ont eu maille à partir avec la justice et sont suivis en procédures pénales de pré-délinquance pour divers délits commis préalablement au placement. Un seul jeune est toutefois placé au titre de l'ordonnance de 45, en alternative à l'incarcération.

Les placements sont en moyenne de quelques mois pendant lesquels le jeune peut traverser l'ensemble des structures, de son accueil à l'immersion sociale individualisée en passant par les appartements urbains au fil de l'élaboration et de la mise en place de ses aptitudes professionnelles et existentielles. Le plus ancien pensionnaire est présent dans l'établissement depuis moins de deux ans alors que la durée moyenne des séjours n'excède pas l'année.

Les admissions nouvelles et les passages d'un lieu de vie à un autre sont les rares moments institutionnels formalisés concernant la population accueillie.

En cela, l'organisation institutionnelle d'Espace 18 faisait bien peu de cas de l'affirmation de G.Mandel selon laquelle “ *l'absence de rituels d'inclusion sociale laisse les individus sans appartenance, ce qui prive leurs efforts de tout sens* ⁹”.

Les relations avec les familles sont peu nombreuses et le plus souvent articulées autour des moments formels de la vie institutionnelle (admission, bilan du premier mois...). Au constat

⁸ R. Spitz, *De la naissance à la parole*, PUF, Paris, 1971.

⁹ G. Mandel, *54 millions d'individus sans appartenance*, Laffont, Paris, 1983.

d'une insuffisance du travail effectué auprès des familles, ce sujet avait fait l'objet d'une journée de réflexion de l'ensemble du personnel de l'établissement en 1994.

Pourtant, la circulaire de 1981 et la note d'orientation de 1982 de Nicole Questiaux affirmaient déjà en leur temps qu'un internat de rééducation se devait d'être un cadre tout autant thérapeutique que pédagogique, et que l'on devait donner un rôle actif et positif aux parents de l'enfant placé, en préparant le retour le plus rapidement possible.

“ *Quand on ne sait pas d'où l'on vient, on ne peut pas savoir où l'on va* ¹⁰” et hors du maintien ou de la réaffirmation de l'appartenance familiale il ne peut y avoir, pour le jeune, de sentiment de continuité interne avant, pendant et après le placement.

L'essentiel de l'action éducative doit donc porter sur la qualité de la réinsertion sociale et professionnelle personnalisée à chaque jeune. Quand bien même et eu égard à l'âge de la population accueillie, la mission d'insertion se révélait prédominante, je me rappelais la célèbre phrase de Deligny “ *Il y a trois fils qu'il faudrait tisser ensemble : l'individuel, le familial, le social* ”.

J'avais pour mission de réaliser également la prise en charge de jeunes de moins de quatorze ans à Espace 18 et je savais que je devrais mettre en place des outils et des relations volontaristes pour permettre un réel travail avec et auprès des familles pour reconstruire l'autorité parentale défaillante garante du retour de l'enfant dans son milieu familial. Si l'établissement avait pour l'essentiel accueilli avant mon arrivée, une population de grands adolescents pour lesquels le projet individualisé tendait vers l'autonomisation et l'émancipation de jeunes majeurs, il en irait tout autrement avec des enfants admis dès l'âge de douze ans et pour lesquels le primat du projet existentiel devait se construire autour des appartenances familiales.

A - 3.2 : Espace 18 : Un patchwork d'hébergements

A l'idée fondatrice de l'établissement de créer plusieurs petites structures bien insérées dans le tissu urbain du bassin chambérien, se conjuguera la volonté associative de se défaire de ses propriétés foncières et de recourir à la location immobilière, en lien étroit avec les deux offices locaux de transaction locatives sociales.

Cette politique associative se comprend au regard de la recherche permanente d'une adaptabilité maximale aux problématiques mouvantes du secteur social et de la souplesse

¹⁰ B. Cyrulnik, *Les nourritures affectives*, Ed. O Jacob, Paris, 1993.

attendue des réponses. Les types d'hébergements éducatifs ou de locaux fonctionnels s'entendent au gré des projets de prises en charge et de leurs configurations adaptatives.

Par ailleurs, l'article 2 de l'arrêté du 6 décembre 1996 portant agrément d'Espace 18 à l'accueil de jeunes dès 12 ans, précise que l'établissement est chargé d'assurer, au bénéfice des jeunes qui lui sont confiés, “ *à partir de lieux diversifiés, les fonctions d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement éducatif*¹¹”.

En juin 1997, l'établissement est constitué d'une mosaïque de lieux de vie :

- Un groupe de 10 jeunes des deux sexes de 14 à 17 ans dans un vaste pavillon en location dans la banlieue sud de Chambéry. Le nom de la commune d'implantation sera donné au lieu de vie pour l'identifier après son transfert en 1995 depuis le bâtiment de l'ancien Foyer du Bon Vent : **La ravoire**.
- Un groupe de 10 garçons de 14 à 17 ans dans un pavillon dont l'association est propriétaire dans la banlieue nord de Chambéry à La Motte Servolex : **Les sources**. Dans ce lieu de vie, se trouve également la cuisine centrale de l'établissement.
- Un groupe de six adolescents et adolescentes dans un vaste bâtiment, de fait un ancien hôtel, à Aix les Bains soit à environ 15 km de Chambéry : **Déclic**.
- Un appartement urbain du centre ville de Chambéry recevant cinq à six jeunes des deux sexes, de 17 à 19 ans : **Le comte vert**, dans la rue du même nom.
- Un certain nombre de locaux individualisés en milieu urbain (depuis la chambre en Foyer de Jeunes Travailleurs, en passant par l'hôtel social, jusqu'à l'appartement en location à son nom) pour les jeunes majeurs : **Les Suivis en Hébergements Individualisés (SHI)**.
- L'ancien foyer de jeunes travailleurs du Bon Vent. Dans ce bâtiment, sont regroupés les services administratifs, les bureaux des cadres de direction, de la psychologue, de l'assistante sociale, de l'infirmière et diverses salles de réunion.

Le document de la page suivante présente une carte de la localisation géographique des différentes structures.

¹¹ Voir arrêté d'agrément en annexe C.

L'implantation urbanisée de petites structures permet sans conteste une réelle facilitation des gestions des collectifs, par la diminution quantitative des jeunes et la diminution des effets de masse certes, mais aussi par la création d'entités réduites à proximité des lieux socialisants comme l'école, professionnels comme les entreprises d'apprentissage ou tout simplement commerciaux pour l'intendance logistique.

De petites unités d'hébergement favorisent incontestablement l'établissement de relations et des projets éducatifs très individualisés dans une souplesse naissant de la moindre subordination à des règles de fonctionnement collectif et forcément généralisant.

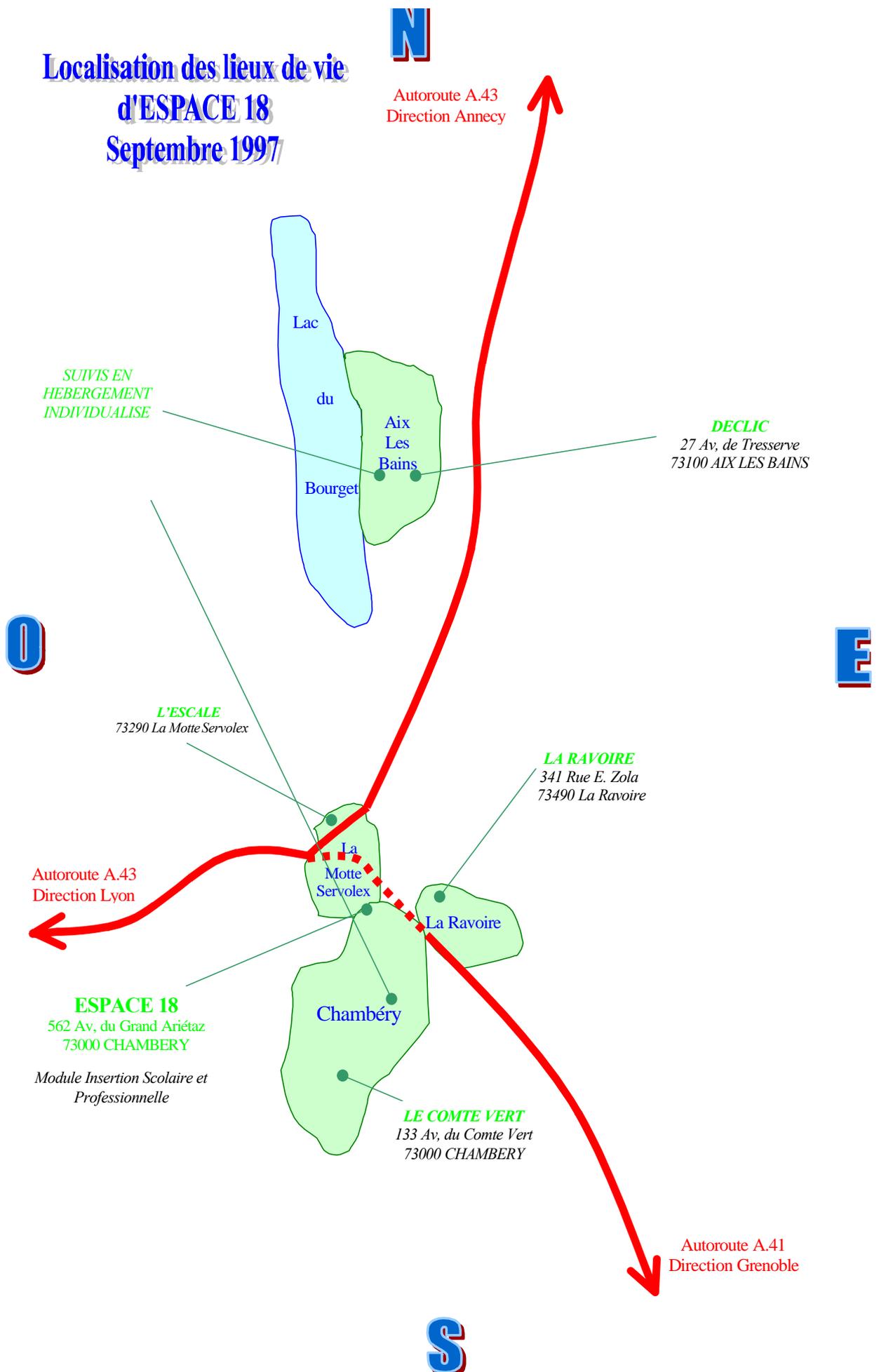
Par contre, ce même éloignement des structures entre elles, entraîne un certain isolement, de fait, de chacun des lieux de vie et la recherche, quasiment obligée, d'une certaine autarcie tant au niveau de l'action éducative, nous le verrons, que des logistiques matérielles, avec souvent des solutions différentes qui tiendront bientôt plus aux personnes en place que de dispositifs institutionnels cohérents.

Ainsi en va-t-il de manière très disparate de la confection des repas en fonction de la possibilité des livraisons par la cuisine centrale de l'établissement, des latitudes laissées aux jeunes quant à leurs sorties par le fait d'être plus ou moins éloignés du centre ville, de l'organisation des loisirs, des transports ...

Enfin, l'éloignement des locaux entre eux génère un coût horaire considérable pour ce qui est des réunions et de l'acheminement des membres institutionnels les constituant, des interventions du service entretien (qui passe presque autant de temps sur la route qu'aux réparations), des livraisons de la cuisine centrale (et le délicat transport des denrées alimentaires)...

Les passages d'autres membres du personnel sont rares et presque toujours motivés par des nécessités organisationnelles, ce qui élimine les regards extérieurs parfois dérangeants mais

Localisation des lieux de vie d'ESPACE 18 Septembre 1997



toujours enrichissants. Certains personnels administratifs et généraux ne connaissent pas tous les lieux de vie de l'établissement.

L'organisation de réunions au centre administratif, lieu pourtant central, doit toujours tenir compte des temps de déplacement. Même les prises de fonction peuvent poser souci dans la mesure où il faut définir préalablement le lieu de garage officiel des véhicules institutionnels.

A - 3.3 : Les financements

Il est assuré par le système du prix de journée, pour partie par les conseils généraux des départements d'origine des jeunes placés par les services d'aide sociale respectifs et par le ministère de la justice pour les jeunes relevant directement d'un placement judiciaire.

En 1999, le prix de journée est de 852,85 francs et l'établissement doit réaliser 12 450 journées pour équilibrer un budget global d'environ 11 MF.

A structure équivalente, ce prix de journée est l'un des plus importants des financements savoyards, même s'il reste dans la moyenne des établissements rhônalpins.

Il s'explique, de fait, par des coûts spécifiques dus pour l'essentiel à la dispersion des locaux : nombreuses locations immobilières (environ 450 000 francs par an), un parc automobile important (dix véhicules dont deux transports 9 places), des frais de téléphone dispendieux (notamment les portables pourtant impératifs pour les cadres de direction), alimentation souvent individualisée (notamment pour les appartements urbains)...

Les frais de siège sont relativement importants (8 % du budget global) et correspondent au soutien logistique comptable centralisé et à la mutualisation des dotations aux amortissements dans une politique de gestion associative des investissements. De même, ce budget supporte les salaires de deux équivalents temps plein de conseillers techniques principalement au service des équipes éducatives des différents établissements et services.

Les frais de personnel (comptes 63 et 64) d'Espace 18 représentent 72 % du budget global, ce qui est dans la moyenne tout à fait courante de tels types d'établissement qui se caractérisent par des besoins coûteux en terme de présence éducative et de qualification.

Des latitudes financières importantes sont laissées aux éducateurs face au besoin permanent que chacun d'eux puisse engager des dépenses liées au fonctionnement courant de la vie du groupe (alimentation de week-end, petits frais scolaires, vêture ...). Tous les personnels

éducatifs disposent d'une avance de caisse dont ils doivent périodiquement rendre compte. Cette somme est de mille ou deux mille francs pour un éducateur, de cinq cents francs pour un stagiaire d'école.

Les autorités de financement, et notamment les représentants du conseil général, supportent mal ce prix de journée, localement important. Ils compensent son attribution par une exigence certaine au regard des admissions et des résultats, dans la capacité, reconnue à l'institution, de prendre en charge les jeunes les plus en difficulté au regard de l'insertion sociale et professionnelle dans le département.

Mon premier entretien, avec la responsable du service enfance de la Direction de la Vie Sociale départementale me laissera le souvenir impérissable d'un sujet sensible et peu négociable. A ma tentative maladroite de justifier le montant du prix de journée par l'incidence importante du coût de l'éclatement de la structure, mon interlocutrice me fera vertement comprendre que ces arguments n'avaient qu'une portée relative au regard de l'argent du conseil général et donc du contribuable.

J'apprendrais par la suite que des établissements locaux, hors Sauvegarde, accueillent des populations similaires aux miennes à des prix de journée parfois inférieurs de 20 %.

Il va sans dire que j'avais immédiatement compris que mes revendications budgétaires seraient observées à la loupe par les services comptables de l'autorité du contrôle administratif.

J'avais compris également que la charge financière de la configuration de mon nouvel établissement allait peser lourdement sur mes marges de manoeuvre budgétaire.

Enfin, je découvrais que les budgets des établissements savoyards étaient étudiés conjointement par les autorités administratives et judiciaires. Aux premières les comptes de personnel, aux secondes les comptes de fonctionnement. Ici, pas de rencontre physique, pas de négociations budgétaires au sens propre du terme, tout se passe au téléphone et par courriers via la direction générale de l'association.

A - 3.4 : Les personnels

Le personnel de l'établissement se compose de 42 personnes pour 30,91 Equivalents Temps Plein (ETP).

La moyenne d'âge des salariés est de 37 ans, pour une ancienneté de 7 ans.

Le service éducatif emploie les deux tiers des personnels (65 %), les services administratifs, d'infrastructure et paramédicaux l'autre tiers.

Le chef de service éducatif a 31 ans et a été embauché en novembre 1996, huit mois avant mon arrivée. C'est le troisième cadre qui occupe cette fonction depuis la création de l'établissement (soit en huit ans) et il a été recruté directement par mon prédécesseur. Son

expérience professionnelle s'est, pour l'essentiel, bâtie en prévention dans un département limitrophe en tant qu'éducateur spécialisé.

En juin 1997, le service éducatif est composé de 23 personnes (20,5 ETP) qui se répartissent de manière équilibrée entre hommes (11) et femmes (12) avec 15 éducateurs(trices) spécialisé(e)s soit 68 % du personnel éducatif, 3 moniteur(trice)s-éducateur(trice)s, 2 éducateurs techniques et 3 Moniteurs Adjoints d'Animation Sport et Loisirs (MAASL). Une personne, sous le statut d'Agent de Service Intérieur (ASI), remplit une fonction de veilleuse de nuit dans un appartement urbain.

Ces dernières fonctions m'interrogent grandement.

Les postes de MAASL correspondent, de fait, à des candidats élèves éducateurs avant sélection à la différence près que ces premiers n'ont pas l'obligation conventionnelle de postuler et de réussir à une entrée en centre de formation dans un délai convenu, comme les seconds. En effet, les MAASL sont immédiatement rentrés dans la grille indiciaire de la CCNT 66 (au coefficient de 330) et bénéficient donc des glissements salariaux liés à l'ancienneté. Ceci a pour effet que ces personnels, dont l'une est présente depuis bientôt cinq années, occupent, en contrat à durée indéterminée, des fonctions à la responsabilité diminuée : pas de jeunes suivis en référence, pas d'écriture de rapports ... Pour l'essentiel, ils assurent les veilles de nuit peu prisées par les éducateurs spécialisés.

Les deux postes d'éducateurs techniques sont affectés à la prise en charge en journée des jeunes déscolarisés, dans les lieux de vie, autour de supports comme la menuiserie pour l'un et des activités sportives pour l'autre. Il s'agit de personnels non qualifiés sur le plan de l'éducation spécialisée en dehors de posséder un CAP de maçon pour le premier et un CAP de soudeur-plombier pour le second.

Enfin, le poste de veilleuse de nuit ne s'explique que par l'histoire et le maintien du poste existant du temps du foyer de jeunes travailleurs. Cette fonction, qui pour moi n'a plus de raison d'être aujourd'hui, a pour effet indirect de comptabiliser pour cette personne la nuit de veille en temps de travail effectif de neuf heures là où les personnels éducatifs ne valident qu'un temps d'équivalence forfaité de trois heures !

La moyenne d'âge des personnels du service éducatif est de 34 ans (de 22 à 50 ans) et l'ancienneté moyenne de 6 ans, mais dix éducateurs sont là depuis moins longtemps.

Le service paramédical est constitué par des personnes à temps partiel : une psychologue à 0,75 %, une assistante sociale à 0,50 %, une infirmière à 0,25 % et un psychiatre à 0,06 %.

Les services administratifs se composent d'une secrétaire de direction à 0,75 %, d'un comptable à 0,95 %, d'une employée administrative à 0,50 % et d'une économiste-comptable à 0,05 %.

Le service entretien est occupé par un ouvrier qualifié à 0,90 %.

Les services généraux comprennent également un cuisinier, une maîtresse de maison à temps plein et une femme de ménage affectée aux locaux administratifs sur un mi-temps.

Parmi ces personnels, quatre sont employés, en complément de leur temps partiel dans l'établissement, par une autre structure de l'association.

En supplément de ces postes budgétés, quatre personnes sont en Contrat Emploi Solidarité (CES) dans des fonctions de veilleurs de nuit sur les appartements urbains pour deux d'entre eux, les deux autres comme femme de ménage et homme d'entretien.

Le personnel peut se répartir en trois grandes appartenances en fonction de leur arrivée dans l'établissement. 20 % des personnes étaient présentes du temps du foyer du Bon Vent et donc avant la création de l'entité Espace 18. Un bon tiers (35 %) est arrivé avec le directeur fondateur et la petite moitié restante est moins ancienne et surtout n'a pas participé à la mise en place du projet fondateur.

Ces trois grandes vagues successives d'arrivée de personnels participent à la parcellisation des liens et à la difficulté de maintenir une certaine cohésion institutionnelle, chacune d'entre elles ayant des intérêts et des attentes différentes.

De fait, le personnel éducatif est relativement clivé entre les membres de l'équipe fondatrice choisis par l'ancien directeur et arrivés avec lui, les anciens d'avant Espace 18, et les nouveaux venus qui se sont inscrits peu ou pas dans le fonctionnement charismatique et missionnaire. Les deux premiers groupes semblent défendre chacun une partie d'une histoire dont certains se sentent dépositaires et légataires.

Par ailleurs, dans des dimensions plus individuelles, les relations privilégiées de certains avec l'ancienne direction ont suscité des phénomènes de prise de distance chez d'autres.

Les personnels des services administratifs et généraux, quant à eux, ne me semblent pas relever des clivages décrits précédemment. Compétents, investis, discrets, ils œuvrent pour l'institution, sans bruit, mais à mon avis sans une reconnaissance équitable et suffisante de la part de la direction.

Malgré des problématiques liées à une organisation sans doute “ fatiguée ”, les personnels éducatifs sont la plupart du temps de grande qualité professionnelle. Très investis vis à vis de leur pratique, très responsabilisés au regard des jeunes qu’ils suivent en référence, ils possèdent un savoir-faire indéniable qui m’apparaît très rapidement la pierre angulaire sur

laquelle il me sera possible de configurer une institution nouvelle autour d’un nouveau mandat associatif.

A - 3.5 : Le management

Mon prédécesseur terminait son courrier au personnel de janvier 1997 en suggérant l’intérêt d’une nouvelle organisation de type entrepreneuriale, plus professionnelle et la nécessité pour l’établissement de se doter d’un projet éducatif écrit.

Dans ce même courrier, il faisait référence à un ouvrage de H.Minzberg sur la sociologie des organisations.

Pourtant, les définitions de ce type de management données par l’auteur dans ce livre ne corroboraient pas parfaitement les fonctionnements concrets que je pouvais observer sur le terrain.

De l’organisation missionnaire telle que décrite par Minzberg, je retrouvais le sens de la mission c’est à dire : “ *Un ensemble d’efforts qui doit être typique, clair et ciblé, de sorte que ses membres soient capables de s’identifier avec celui-ci, inspirateur, de sorte que cette identification soit facile*¹² ”.

Je pouvais admettre que les termes de la mission fondatrice de 1989, c’est à dire de créer une structure d’hébergements diversifiés, internat-entreprise, éclaté, mixte et susceptible d’accueillir des jeunes en grande problématique d’insertion sociale et professionnelle étaient présents dans l’idéologie de l’établissement. J’apprendrai plus tard que la difficulté à vivre l’évolution de cette mission sera une des plus grandes résistances au changement auquel j’aurai à faire face.

Je retrouvais également la standardisation des normes, propre à ce type d’organisation, avec un minimum de spécialisation quant aux tâches, de différenciation dans ses parties et de division dans ses statuts. Sans doute fallait-il voir là un abus de la tendance au peu de règles et de règlements formels ou d’un quelconque contrôle managérial qui caractérise les organisations dites missionnaires. En ce sens, je vérifiais le regard de Jean Nizet et François Pichault selon

lequel ce type de configuration se caractérise par “ *une nette prédominance des buts de la mission sur les buts du système*¹³ ”.

Par contre, si “ *les petites unités (les “ enclaves ”), organisées de façon souple et hautement décentralisée* ” étaient bien réelles, il n’y avait pas trace de leur soumission aux “ *puissants contrôles normatifs* ” décrits par Mintzberg.

Au niveau du service éducatif, chaque équipe s’est organisée de manière autarcique sur le plan des horaires - certains éducateurs ne sont présents, en face à face avec les jeunes, qu’une quinzaine d’heures par semaine, les soirées du vendredi sont régulièrement solitaires, etc. -, et plus globalement des conditions de travail - des éducatrices ne travaillent jamais le mercredi, d’autres jamais le week-end, des personnes en Contrat Emploi Solidarité ont été embauchées pour effectuer les nuits de veille en lieu et place des éducateurs spécialisés, etc.-.

La prise en charge des jeunes dans les structures dites d’accueil est organisée en deux équipes distinctes et normalement complémentaires. Cinq éducateurs assurent l’encadrement de la vie quotidienne de 17 h un soir à 9 h le lendemain matin et le week-end, deux autres éducateurs prennent en charge la journée avec les jeunes non insérés dans des formations scolaires ou professionnelles extérieures.

L’une de ces deux personnes est désignée comme : coordinateur. Cette fonction deviendra bientôt un statut à part entière, créant une dimension intermédiaire quelque peu ambiguë entre un éducateur et un mini chef de service ayant ponctuellement autorité sur ses collègues. De fait, c’est lui qui régent la vie du groupe et garantit le projet éducatif du lieu de vie.

Ces fonctionnements ont pour effet indirect de scinder en deux les personnels éducatifs au regard des contraintes liées à la vie en internat. Ainsi les coordinateurs n’assurent-ils ni les soirées, ni les nuits de veille, ni les week-ends ... tout en percevant la prime liée aux anomalies des rythmes de travail !

Le service des suivis individualisés quant à lui, fonctionne de manière très autonome, avec des organisations propres (peu de présence en soirée, pas de week-end ...), des pratiques “ individualisantes ” que j’estime rapidement excessives et sur la base de relations duelles avec l’éducateur qui m’apparaissent excluantes de l’environnement institutionnel.

Dans le but de favoriser l’insertion sociale et l’individualisation de la prise en charge, les jeunes ne sont en effet rencontrés que ponctuellement, le plus souvent au service et sur le temps de travail du personnel éducatif. Les dix jeunes du service ne sont que rarement mis en relations entre eux et les problèmes sont réglés en lien duel avec l’éducateur. Ainsi, sont mises en échec

¹² H. Mintzberg, *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les ed. d’organisations, 1990.

mes premières tentatives de fêter collectivement les résultats scolaires des jeunes du service et plus tard d'organiser des manifestations groupales autour de fêtes, de fin d'année civile ou plus institutionnelles.

J'éprouve alors une grande difficulté personnelle à faire la part entre la moindre présence au jeune liée à la responsabilisation attendue de projets individualisés de jeunes majeurs et une impression, par trop critique, de recherche et de sauvegarde de comforts matériels par les personnels de ce service. Cette difficulté m'a gêné considérablement dans ma relation avec ces derniers.

Dans ce contexte, il m'est, en effet, reproché d'avoir une approche quelque peu suspicieuse quant à l'investissement professionnel de certains éducateurs. En cela, j'ai conscience que je tranche d'avec le regard et les rapports très libéraux, confiants et parfois laxistes de mon prédécesseur.

Max Weber définit le chef charismatique comme “ *doué d'une aptitude extraordinaire qui le met au-dessus de ses subordonnés, entretenant avec ces derniers des relations émotionnelles caractérisées par l'amour et l'admiration*¹⁴ ”.

Il m'est immédiatement vérifiable que les relations entretenues au sein de l'institution entre les personnels et le directeur avaient été pour le moins affectivées. J'en ai pour preuve la fronde du jour de son départ et certains propos tenus depuis, interpellant les systèmes relationnels de l'établissement et notamment les maillages privilégiés entre certains personnels et le directeur.

De manière évidente pour tous, à ce moment, il est bien question de reconstruire des rapports professionnels différents, hors des champs charismatiques et missionnaires posés par l'ancien directeur, des rapports dans lesquels l'affectivité aura à rendre des comptes à l'objectivité du regard collectif et technique.

J'apprendrai plus tard que ce management répondait également à la volonté associative d'instruire une gestion des ressources humaines qui se voulait résolument participative en misant sur l'appropriation des fonctionnements organisationnels par les salariés.

Ainsi, dans un échange parfois trouble ou troublant, chacun semble déterminer librement son action, sensée prendre sa place dans un vaste ensemble consensuel et cohérent, définie par la mission et portée par un leader charismatique.

Il me venait en mémoire le principe fondamental d'enseignement des nouveaux jésuites : “ *adore Dieu et fais ce qu'il te plaît* ”.

¹³ J.Nizet et F.Pichault, *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, G.Morin éditeur, Paris, 1995.

¹⁴ R.Lapauw, *La pratique du management des institutions sanitaires et sociales*, Privat, Toulouse, 1993.

Mes connaissances en la matière et notamment la référence à l'ouvrage de J.M. Miramon sur le métier de directeur me laissent penser que la sortie d'un management de type missionnaire, porté par un leader plus ou moins charismatique, ne sera pas chose aisée.

Pour reprendre J.M.Miramon et ses stratégies de sortie d'un tel management, il me faudra *“ réinjecter le pouvoir patronal dans le dispositif et introduire une distance entre la personne et la fonction ¹⁵”*.

C'est à cette méthodologie que je vais m'attacher dans ma volonté de redonner une dimension institutionnelle à cet établissement en même temps que de mettre en place un management que je veux assez proche du style adhocratique, entre charismatique et bureaucratique, décrit par R.Lapauw¹⁶, c'est à dire organiser une structure *“ systémique, ouverte, capable d'auto-organisation dans un partage des pouvoirs ”*.

Une organisation où, *“ si la cohésion se fait autour d'un projet, l'interdépendance d'individus qui ont leur mot à dire dans la marche des choses implique néanmoins la reconnaissance des différences ”*. Là où *“ si une certaine formalisation existe pour faire obstacle à l'anarchie, la spontanéité et la créativité peuvent toutefois se développer ¹⁷”*.

J'aurai donc la volonté d'y ajouter un nécessaire travail de réflexion et d'écriture des fonctions et des profils de poste de chacun pour permettre à tous de se positionner par rapport aux collègues, dans une complémentarité collective qui naîtra du rassemblement des spécificités individuelles.

A - 3.6 : Les procédures organisationnelles

Les procédures organisationnelles formalisées sont rares et ne rassemblent jamais que des parties du personnel. Seule, une réunion institutionnelle annuelle avec l'ensemble des salariés est réalisée, souvent en lien avec le fonctionnement associatif.

Quelques instances formelles et régulières réunissent des membres des équipes éducatives et du personnel des différentes structures :

- Le jeudi matin, il s'agit de la **commission d'admission** qui rassemble le directeur, le chef de service éducatif, la psychologue, l'assistante sociale, un éducateur de chacun des cinq

¹⁵ JM.Miramon, D.Couet, JB.Paturet, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Editions ENSP, Rennes, 1992.

¹⁶ R.Lapauw déjà cité 1993 p128

¹⁷ Ibid.

groupes ou services et le psychiatre vacataire. Cette commission permet l'étude des dossiers de candidatures de jeunes et de manière relativement directe l'appropriation des admissions par le service éducatif. Elle souffre pourtant, dans ce cadre, de la difficulté pour les membres

présents d'avoir pris le temps d'une lecture préalable des documents reçus et donc d'arriver avec une connaissance suffisante des dossiers à traiter.

Cette commission débouche éventuellement sur un "contact", c'est à dire une rencontre entre le travailleur social à l'origine de la demande, le jeune concerné et sa famille, un cadre de direction accompagné des éducateurs des groupes de vie pressentis pour l'accueil.

- A la suite de cette commission se tient le "staff" qui est la réunion "institutionnelle" de référence, pour les passages officiels d'informations et les prises de décisions.

Cette dernière instance, qui regroupe en fait les membres de la commission d'admission moins l'assistante sociale et le psychiatre, donne lieu à un compte rendu réalisé par un éducateur à tour de rôle et dispatché à l'ensemble des services de l'établissement.

Le terme de "staff"¹⁸ provenait de la volonté fondatrice de considérer l'établissement comme un "internat-entreprise"¹⁹, au management participatif, dans lequel la dimension socio-économique était délibérément prise en compte. Cette réunion se voulait un outil de communication, de transmission et de centralisation des informations et donnait régulièrement lieu à un point sur l'activité (nombre de journées) réalisée. Enfin, il était établi que cette instance possédait un pouvoir décisionnel, ce qui m'interrogera assez vite au niveau de la qualité du mandatement et de la représentativité de ses membres.

Ces deux réunions, en dehors de leurs intérêts stratégiques et techniques indéniables, présentent pour moi le redoutable inconvénient de ne rassembler qu'un cercle restreint et entendu de personnes et notamment les coordinateurs qui doivent par exemple, se prononcer sur l'admission de jeunes dont l'essentiel du quotidien aura à être géré par d'autres qu'eux. Certains éducateurs n'ont jamais participé à l'une ou l'autre de ces réunions, les services administratifs et d'infrastructure me semblent cruellement absents d'un lieu qui se voulait le lieu de la décision institutionnelle.

- Des **réunions d'équipes** hebdomadaires de trois heures avec chacune des équipes éducatives rassemblent les éducateurs et le chef de service éducatif dans chacun des quatre lieux de vie collective. Le directeur assiste à ces réunions de manière ponctuelle, essentiellement pour les bilans

¹⁸ Le mot staff, d'origine anglaise, s'il signifie Etat major dans l'une de ses acceptions (dont dérive le sens habituellement donné à ce mot en français), veut également dire le personnel, les employés.

¹⁹ Mémoire de M.Vaudry, déjà cité.

des jeunes en fin de séance, de même que la psychologue, elle-même présente uniquement pour ces temps de bilan et sur les deux lieux de vie les plus collectifs.

- Des **commissions de gestion** mensuelles réunissent des représentants de chacune des structures d'hébergement pour faire le point sur la situation financière de chacun des groupes en particulier et de l'établissement en général. Ces séances de travail sont animées par le comptable en présence de la direction. Au-delà de l'intérêt politique et technique de ces points mensuels, je m'attacherai rapidement à donner aux gens des outils de gestion des comptes qu'ils sont appelés à utiliser pour le fonctionnement de leur service.

- Enfin, des "**comités de liaison**" semestriels réunissent des représentants de l'établissement avec quelques administrateurs, délégués par le conseil d'administration de l'association, et se veulent l'occasion de faire le point sur le fonctionnement de l'institution et d'engager une réflexion sur un thème éducatif ponctuel. A ces rencontres, peut participer l'ensemble du service éducatif et du personnel.

Toutes les autres réunions sont informelles et si les relations duelles étaient nombreuses entre le directeur et les salariés, les rencontres entre ces derniers étaient alors essentiellement des relations amicales hors travail et en fonction d'appartenances "claniques" historiques.

J'ai conscience que l'éloignement des structures entre elles n'explique sans doute qu'en partie le peu de consistance des instances de travail collectif et notamment l'absence totale de rencontres techniques entre tout ou partie du service éducatif.

Il m'était permis de penser que la gestion charismatique, telle que la portait mon prédécesseur, s'accommodait en effet mieux de relations duelles que de séances de travail et de réflexion collectives. Le fonctionnement "en étoile", c'est à dire entre le chef et chacun des membres, de ce type de management repose sur une référence unique et centrale qui prépare peu à des relations plus transversales entre les différents membres d'un même collectif.

Je venais d'un établissement dans lequel je réunissais de manière hebdomadaire les trente membres du service éducatif pendant deux heures pour y échanger sur des questions transversales de fonctionnement et de réflexion sur la pratique, et l'inexistence d'un outil de ce type dans mon nouvel établissement me laisse quelque peu démuni et perplexe.

A - 3.7 : La prise en charge des usagers

Il n'est pas aisé, dans un établissement qui souffrait d'un manque de dimension institutionnelle, de parler de ce qui pouvait faire référence à ce niveau.

J'ai choisi cinq thèmes transversaux, que je vais aborder maintenant, pour parler de la prise en charge des usagers à Espace 18 : le suivi éducatif, la vie quotidienne, la formation, la scolarité, l'argent et le référentiel éducatif. Au travers de ces thèmes, il se trouve que l'état des lieux que j'étais amené à faire mettait en évidence, à chaque fois, entre le projet mobilisateur de la fondation et l'évaluation d'aujourd'hui, la perte de la référence à l'institution.

Toi ... mon référent !

Face aux intérêts d'individualiser la prise en charge éducative et de personnaliser l'accompagnement social, l'établissement désignait un " référent " à chaque jeune.

Cet éducateur ou éducatrice était investi de lourdes responsabilités en tant que gestionnaire de l'environnement matériel et éducatif total du jeune (argent de poche, vêtue, sorties ...). De même il était l'interlocuteur privilégié de l'équipe pluridisciplinaire et des partenaires extérieurs. Il lui était aussi demandé d'entretenir un lien spécifique et transférentiel avec le jeune et souvent d'être le porteur de l'histoire de la famille. Enfin il devait être garant du projet individualisé et à ce titre animait les synthèses, qu'il était chargé d'organiser avec les travailleurs sociaux extérieurs.

Dans les faits, le jeune " dépendait " totalement d'un référent unique pour sa vie quotidienne mais aussi pour la compréhension de sa problématique, l'évolution de sa relation avec l'adulte et de ses références socialisantes.

Ce choix clinique et organisationnel semblait pouvoir se passer de la dimension institutionnelle pourtant, à mon avis, la seule capable de remplir une fonction de tiers dans la relation avec l'utilisateur comme le rappelle C.Humbert : "*seul, le cadre institutionnel, véritable contenant, devrait permettre un travail clinique en son sein. Le permettre au double sens où il l'autorise et le rend possible*"²⁰.

On le verra, à partir du désir fondateur de mieux prendre en compte le jeune garce à un projet très individualisé, l'établissement avait laissé se mettre en place des relations " adulte-ado " duelles et transférentielles, parfois efficaces, mais souvent mortifères pour les personnes et l'institution.

- Les vies quotidiennes

Les équipes éducatives, même celles de structures équivalentes, ne travaillaient pas ensemble, voire s'ignoraient. Il est vrai que la vie quotidienne n'était pas reconnue institutionnellement comme un temps d'éducation particulier méritant un travail de réflexion collectif auquel il était préféré le temps de parole et de relation duelle.

Ainsi, entre deux groupes accueillant une population identique les pratiques étaient elles ... individualisées : Les versements d'argent de poche allaient du simple au double, les autorisations de sortie étaient sans commune mesure, l'étude scolaire obligatoire, facultative ou inexistante, les exigences éducatives au regard de la vie quotidienne étaient disparates... La gestion de la mixité, dans le lieu de vie, donnait également libre cours à des tolérances ou des regards différents selon les tolérances de l'éducateur présent ou de la règle du groupe d'hébergement.

Certaines équipes travaillaient en articulation étroite avec les familles des jeunes accueillis d'autres beaucoup moins en vertu d'idéologies appartenant plus aux personnes qu'à des consensus plus collectifs. Les relations avec les familles pouvaient donc aller d'essentielles à inexistantes en fonction du regard porté par le référent éducatif du jeune et dans l'insuffisance de régulations d'équipe, hiérarchique et bien sur institutionnelle.

Certains personnels s'amusaient parfois à comparer les prestations et les règlements intérieurs des différents lieux de vie. A l'évidence, la disparité des pratiques et des logiques d'encadrement aurait mérité de nuancer les discours de présentation de l'établissement (des établissements ?) lors de la procédure d'admission. Pourtant, seul le critère des places disponibles disposait officiellement à l'affectation d'un jeune dans telle ou telle structure.

La dispersion des lieux de vie, qui de fait rendait possible de tels fonctionnements, avait pourtant le " mérite " de limiter les rapprochements que pouvaient faire les jeunes à propos de

²⁰ MJ. Berger et C. Humbert, *Projet individualisé et référent*, in " *projets en action sociale* ", Harmattan, Paris, 1997.
Jean-Pierre HUSSON - Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique - 2000

telle ou telle référence éducative. Chacun, vivant dans un lieu distancié des autres, n'avait que peu le souci des autres fonctionnements et de toute manière peu de moyens de les connaître.

- Le jour et la nuit

Les critères d'admission, appuyés sur le savoir-faire et la compétence de l'établissement à élaborer avec les jeunes des projets d'insertion professionnelle et sociale, faisaient que la plupart de ces derniers étaient en rupture massive avec les dispositifs de formation extérieurs et devaient être pris en charge 24 h sur 24 par les personnels éducatifs.

Le projet éducatif reposait sur la possibilité offerte aux jeunes de bénéficier, pendant un temps non défini, d'un espace de reconstruction de leur personnalité et de leurs potentialités d'insertion sociale.

A cet effet, dans les deux groupes de plus jeunes, ces derniers étaient pris en charge en journée par deux éducateurs qui alternaient les temps de parole et d'entretien individuel, et les activités manuelles, sportives ou plus simplement occupationnelles.

Ce dispositif avait pour incidence directe de faire que certains jeunes ne quittaient pas la structure d'hébergement de toute la journée. J'aurai, par exemple, l'occasion de croiser un adolescent se rendant à l'atelier menuiserie (au rez de chaussée du bâtiment) en pyjama et la tartine beurrée de son petit déjeuner à la main !

Par contre, à 17 h, arrivait l' " équipe de nuit " qui allait prendre en charge les jeunes, de manière tout à fait classique, jusqu'au lendemain matin 9 h. Il y avait en permanence des interférences entre les temps de la vie quotidienne et ceux de la mise au travail, mais les actions éducatives allaient le plus souvent dans le sens de faire gérer certains problèmes nocturnes, de discipline par exemple, par l'équipe de jour parce qu'elle bénéficiait de plus de temps, d'une charge éducative moindre parce que moins de jeunes présents, de meilleurs moyens logistiques et d'un fonctionnement allégé.

Ce comportement avait pour effet, non maîtrisé, de décrédibiliser quelque peu les " éducateurs de nuit ", porteurs des contraintes de la vie quotidienne face à des " éducateurs de jour " investis des missions éducatives de régulation et d'extériorisation valorisantes.

- L'école : quelle affaire !

A partir de l'idée fondatrice de la nécessité d'une reconstruction psychique de la personne préalablement à son éventuelle insertion socioprofessionnelle, certains jeunes pouvaient rester déscolarisés pendant plusieurs mois et d'autres l'étaient même volontairement au moment de leur admission.

Le " discours " de certains éducateurs sur l'école m'apparaissait très négatif en laissant ouvertement entendre que la scolarité était socialement et éducativement contournable et que les efforts d'insertion devaient essentiellement porter sur la recherche de cheminements hors du circuit scolaire traditionnel. Cette liberté prise avec l'obligation scolaire française me semblait en contradiction avec le respect de la loi que l'établissement était censé porter.

Je m'attacherai, autant que faire se peut, à atténuer cette relation difficile à la scolarité et à replacer l'institution scolaire dans son obligation sociétale, son intérêt au regard de l'insertion sociale, et ses bénéfices éducatifs, culturels et plus tard professionnels pour un jeune.

" L'école, disait Emile Durkheim, socialise et différencie ". Pour ma part et garant des missions de socialisation et d'individualisation au regard d'un jeune en recherche de références à la loi et d'appartenances, l'insertion scolaire me semble totalement légalement obligatoire et éducativement incontournable.

Pour terminer sur cet exemple, j'étais surpris de constater que différentes approches de la chose scolaire pouvaient coexister au sein de l'établissement, au gré des personnalités des référents éducatifs ... et sûrement de leurs propres rapports personnels à l'école !

- Les questions d'argent

La gestion de l'argent manquait de cohérences et de possibilité de faire repère éducatif.

Sans reparler de l'argent de poche et des disparités d'allocations, le choix institutionnel de faire constituer des épargnes personnelles sur leurs recettes ponctuelles et leurs revenus plus réguliers par chacun des jeunes, était géré au travers de l'initiative de chaque éducateur référent. Ainsi, certaines épargnes étaient obligatoires et d'autres facultatives, certaines ponctionnables au gré des amendes SNCF et d'autres intouchables avant le jour de la sortie, certaines alimentées par des fonds institutionnels, certains pécules versés sur des livrets de caisse d'épargne extérieurs et d'autres enregistrés dans la comptabilité globale de l'établissement ...

De manière plus collective, les participations financières institutionnelles comme celles relatives au permis de conduire, à la vêtture, à l'achat de moyens de transport professionnels pour

les jeunes... étaient non préalablement définies et donc à la merci régulière de négociations individualisées hors d'un cadre budgétaire tiers de référence, voire d'un usage historique.

Certaines équipes prenaient financièrement en charge les produits d'hygiène, des cartes de téléphone, les sorties de loisirs ... alors que d'autres y étaient farouchement opposées.

- A chacun sa vérité !

Dans le champ du projet fondateur, il était bien question de rompre avec les “*fonctionnements collectifs et rigides qui caractérisent les internats*”.

L'individualisation des prises en charge et les volontés d'élaboration et de construction de projets très individualisés ont donc été, de tout temps, un axe fort de l'action éducative de l'établissement. A partir de cette volonté, il était logique et pratique de laisser aux référents éducatifs des champs de responsabilités et d'initiatives importants dans le cadre de leurs accompagnements individualisés.

Tous ces positionnements éducatifs demeuraient individuellement parfaitement “entendables” et étaient souvent fort bien argumentés.

Ma difficulté d'entendement provenait plutôt du désintérêt, du refus et en fin de compte de l'absence de références institutionnelles à la prise en charge éducative dans un établissement où chaque individu, au mieux chaque équipe de groupe, semblait avoir l'initiative et la liberté de choisir la logique de son action.

Par ailleurs, la coexistence, pas toujours pacifique, de logiques et de pratiques disparates, relevant d'initiatives et de cohérences individuelles, empêchait une quelconque référence sociétale, uniquement repérable pour un jeune au travers d'une dimension au moins institutionnelle.

Je pouvais volontiers admettre que chaque positionnement professionnel, individuel ou semi-collectif, répondait à une logique éducative raisonnable et techniquement défendable, mais il m'était difficilement supportable qu'un jeune, au gré des mouvements de personnels ou de structures, soit confronté à des accompagnements éducatifs relevant d'approches et surtout de logiques très différentes..

Malgré mes recherches, je n'ai pas trouvé trace écrite de la volonté de mon prédécesseur de mettre en place des références institutionnelles de cet ordre en dehors d'un travail de réflexion institutionnelle sur le travail avec les familles. Cette absence d'écrits me laisse à penser que, dans l'esprit de la fondation, le rejet de l'internat traditionnel et le besoin de grande souplesse de fonctionnement d'une part, la volonté de faire s'approprier les problématiques des jeunes par les

éducateurs référents d'autre part, ont prévalu sur la mise en place de mesures destinées à favoriser l'institutionnalisation de l'établissement et par-là un quelconque sentiment d'appartenance.

A - 4 : L 'APPARTENANCE PERDUE

De fait, j'avais globalement le sentiment que le missionnement très mobilisateur et rassembleur de l'époque de la fondation s'était estompé et n'avait que partiellement été transmis auprès des nouveaux collègues. Ces derniers ne se trouvaient pas, ou plus, dans l'état d'esprit permettant la pérennité de l'organisation missionnaire de l'époque.

Le morcellement de l'établissement, sans références organisationnelles marquées, me faisait plutôt penser à autant d'îlots, faisant certes partie du même archipel, mais se construisant chacun leurs fonctionnements, distincts des autres, à partir de leur propre histoire, de celle de ses habitants et de l'isolement du à leur insularité.

Le sentiment d'appartenance se trouvait alors, pour l'essentiel des personnels, au niveau de l'îlot de la vie professionnelle bien plus qu'à celui de l'archipel qui ne représentait tout au plus qu'une dépendance logistique et une vague référence administrative et historique. Ainsi en allait-il également pour les usagers qui, à l'instar de leurs éducateurs, se confinaient à des relations limitées en nombre et en qualité aux " autochtones " insulaires.

Il en allait de même de l'organisation missionnaire décrite dans le courrier de l'ancien directeur et de laquelle je ne retrouvais ni l'ensemble des rites ni l'esprit de corps qui la caractérise et la définit habituellement.

Je continue de penser que la volonté du projet fondateur de mettre en place des structures très diversifiées capables d'avoir des réponses souples, adaptées et individualisées, menées par des éducateurs personnellement engagés, augurait mal d'un fonctionnement très institutionnalisé et en articulations étroites et maillées.

Si cette organisation pouvait être satisfaisante pour des prises en charge d'adolescents et de jeunes majeurs dans le cadre de séjours courts et fortement centrés sur la réinsertion sociale et professionnelle, il en allait autrement pour répondre de manière éducative aux pré-adolescents, en mal de protection, d'identification et de repérages sociétaux, qui allaient arriver.

Pour se faire, il manquait la dimension cadrante et sociétale de l'institution comme faisant garantie pour les prescripteurs et la famille, tiers pour le positionnement éducatif, diversité et loi pour l'individuation et la citoyenneté.

Les équipes fonctionnaient en effet sans références, ni à un projet institutionnel, qui n'existait pas, ni aux autres équipes dont le regard était difficilement accepté dans la préservation des autarcies fonctionnelles groupales.

La plupart des jeunes pensionnaires, certains membres des services administratifs, mais aussi des éducateurs plus ou moins anciens ne connaissaient pas toutes les structures et n'avaient donc de la dimension institutionnelle qu'un aperçu tronqué et partiel.

Les dispositifs organisationnels et professionnels en multipliant l'éparpillement des structures, le management en atomisant les conditions de travail et les statuts, le projet éducatif, non écrit, en prônant l'individualisation à l'extrême des projets éducatifs et des prises en charge, concouraient tous à ne pas permettre le repérage de la dimension institutionnelle.

Il ne peut pas être étonnant dans ce contexte que ma première impression ait été de ne guère trouver chez les personnels, en dehors de ceux des services administratifs qui étaient à peu près les seuls en contact avec l'ensemble du personnel, de sentiment d'appartenance à l'institution.

J'aurai à constater également que certains professionnels dépenseront une énergie farouche à combattre certaines mesures institutionnalisantes comme autant d'atteintes et de mises en péril de leur champ d'initiatives personnelles.

Les éducateurs les plus anciens n'ont, sans doute, jamais véritablement intégré ni la nouvelle entité, ni la nouvelle direction, les personnels de l'époque de la fondation d'Espace 18 sont adossés aux valeurs fondatrices de l'établissement et réalisent difficilement le deuil du leader charismatique parti, les personnels plus récents regardent jalousement les avantages acquis des anciens, à l'affût des départs annoncés et de postes plus promotionnés.

Soutenu par le conseil d'administration et le directeur général de l'association, en complémentarité étroite avec le chef de service éducatif qui partageait et alimentait pleinement ces constats et ces analyses, et en m'appuyant sur les personnels désireux de s'inscrire résolument dans l'évolution attendue de l'établissement, j'allais m'atteler à retrouver des logiques transversales, à donner à l'institution, au regard de sa nouvelle mission, un sens et une organisation adaptée, à reconstruire en un mot une nouvelle identité institutionnelle.

B – LA RECONSTRUCTION DE L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE

B - 1 : AUX SOURCES DE L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE

Même si cet écrit n'a pas pour cible de parler de cet outil spécifique que représente l'internat dans l'ensemble du dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance, il me semble essentiel de replacer celui-ci dans les contextes socio-historique et législatif afin de mieux comprendre son évolution au regard des besoins exprimés au fil du temps, et donc de mieux appréhender ses missions actuelles.

Qu'ils aient été organisés par les églises, l'Etat ou des associations privées, les internats éducatifs demeurent des outils incontournables de l'action sociale, de la protection et de l'éducation de jeunes en difficultés familiales et sociales.

De leur fonction première de substitution complète à un environnement familial ou social totalement absent (c'était le cas pour les indigents ou les orphelins), les internats vont évoluer ensuite vers des substitutions partielles à certaines fonctions parentales carencées (en terme de protection physique et psychique, et d'éducation principalement).

Aujourd'hui, les internats de rééducation conservent ces missions fondatrices. Pourtant il s'y s'ajoute, de plus en plus, la fonction de socialisation là où la famille et l'école, socialement déstabilisées, n'ont pu remplir leur tâche ou ont échoué eu égard à l'intensité des problématiques rencontrées.

Par ses nécessités organisationnelles, par les confrontations sociales et les altérités qui le compose et qu'il met en jeu, par son cadre structuré et donc structurant, l'internat peut légitimement prétendre à remédier à de telles carences éducatives et donner au jeune les moyens personnels de prendre sa juste place d'être social, de réussir son individuation au travers de sa citoyenneté et réciproquement.

De nombreux auteurs ont produit des écrits très complets et très riches sur l'histoire de l'internat et je me permettrai de ne rapporter ici que la trame communément admise en m'attardant, en final, sur les évolutions politiques récentes qui déterminent non plus seulement les motifs mais bien plus les attendus et les conditions du recours à un tel type de protection sociale.

B - 1.1 : Histoire de l'internat ou ... l'internat et l'Histoire

Pour reprendre l'essentiel du rapport du groupe du Conseil Supérieur du Travail Social (octobre 1995) autour de l'internat, il est à reconnaître que ce dernier : “ ...naît toujours d'une situation impossible à gérer naturellement. Il est donc à priori contraire au développement “ normal ” de l'homme. C'est parce qu'on est malade ou incapable de jouir pleinement de sa liberté totale, que l'on peut être amené à vivre en internat.

Dans notre pays les premiers hospices d'enfants datent du 5^e siècle. On attribue généralement à l'ordre du Saint-Esprit de Montpellier un rôle essentiel dans le développement de centres pour enfants abandonnés. Fondée au 12^e siècle, cette congrégation va accueillir d'abord dans un établissement local puis essaimer des institutions identiques dans toute l'Europe. A la sortie du Moyen Age, la situation des enfants trouvés se détériore et la mort est souvent la règle commune.

Saint Vincent de Paul va entreprendre de modifier les idées sur les enfants abandonnés. Il crée en 1638 l'œuvre des Enfants Trouvés. Des changements concrets et techniques dans les modalités de la prise en charge sont apportés : tentatives d'allaitement au lait de vache, surveillance accrue des nourrices, attention portée à la santé des enfants et à son insertion sociale et professionnelle ultérieure.

La révolution de 1789 va entraîner une réorganisation du système de secours et d'assistance en le laïcisant. Organisé jusqu'ici par les églises, il devient une obligation d'Etat. La prise en charge des enfants abandonnés devient un acte de justice sociale. Le législateur reconnaît la responsabilité éducative de l'Etat, oblige les collectivités locales à organiser des lieux d'accueil pour les abandonnés et prévoit de dégager des moyens financiers pour permettre cet accueil.

Au cours du 19^e siècle, les aides financières, les innovations technologiques et une certaine rationalisation administrative vont se développer. Le décret napoléonien du 19 janvier 1811 précise les conditions pour bénéficier de la “ charité publique ”, les obligations envers les enfants durant le placement, les moyens financiers attribués et la nécessité d'une surveillance des placements.

La loi du 27 juin 1904 apporte une classification des catégories d'enfants qui n'est pas très éloignée de celle qui a eu cours au moins jusqu'à la loi du 6 janvier 1986. Nous trouvons des " *secourus* ", des " *enfants en dépôt* ", des " *enfants en garde* " et des " *pupilles* ".

La France se dote d'appuis techniques, liés au progrès de la science : la liberté surveillée en 1906, les tribunaux pour mineurs en 1914, les centres d'accueil en 1920, services sociaux à partir de 1923, les services médico-psychologiques en 1927, le service social de la sauvegarde en 1930 avec l'apparition du terme de " Maison d'éducation spécialisée ".

Le décret-loi du 30 octobre 1930 institue la surveillance et l'assistance éducative des mineurs, qui resteront sensiblement les mêmes jusqu'à nos jours : il entraîne la déchéance de la puissance paternelle lorsque la santé, la sécurité, la moralité, l'éducation de l'enfant sont compromises ou insuffisamment sauvegardées.

A la fin de la seconde guerre mondiale, il s'avère urgent de prendre en charge l'enfance abandonnée. Par ailleurs, le nombre des jeunes délinquants a considérablement augmenté. Seuls existent, pour répondre aux énormes besoins, les hospices, les orphelinats, les placements nourriciers. De nouvelles demandes de placement surgissent concernant l'enfance en danger.

L'ordonnance du 2 février 1945 pose le principe d'une " *certaine irresponsabilité des mineurs et manifeste clairement la préférence du législateur pour des mesures de rééducation en lieu et place des condamnations traditionnelles* " (G.Pandele, 1987). Cette ordonnance institue également une juridiction particulière : les juges pour enfants, et favorise l'ouverture d'établissements qui ont pour objectif la réinsertion sociale pour les jeunes délinquants.

C'est au mois de novembre 1953 que le décret modifiant les mesures d'aide sociale à l'enfance est publié et que le terme d'aide sociale est lui-même consacré.

Dans un livre récent²¹, R.Josefsberg rappelle opportunément la circulaire n° 125 du ministère de la Santé et de la population en date du 11 août 1954 qui précise que " *la rééducation se présente comme une séparation de l'enfant des conditions de milieu défavorable à son évolution, séparation pendant laquelle on s'efforce de mettre en œuvre les moyens médicaux, pédagogiques, psychologiques et professionnels, destinés à faciliter au mineur l'évolution la plus normale possible, le meilleur épanouissement que sa personnalité lui permette* ".

L'Ordonnance du 23 décembre 1958 et le décret du 7 janvier 1959 sur la protection de l'enfance en danger, vont créer l'Action Educative en Milieu Ouvert et permettre d'appliquer des assistances éducatives préventives. Elles entraîneront une diminution notable des placements.

²¹ R.Josefsberg, *Internat et séparations : des outils éducatifs ?*, Erès, Paris, 1997.

Dans cette lignée, la Loi du 4 juin 1970 remplace la puissance paternelle par l'autorité parentale et pose le maintien dans la famille comme un idéal à poursuivre dans la prise en charge d'un enfant en difficulté.

L'assistance éducative fait l'objet d'un titre particulier comprenant les articles 375 à 375.8 du Code Civil. C'est dans ce contexte et à cette époque que René.Lenoir écrira que “ *la pire des familles vaut mieux que le meilleur des internats* ²²”.

La loi du 30 juin 1975 précise et définit les modalités de fonctionnement et d'agrément des établissements sociaux et médico-sociaux.

Après les lois de décentralisation de 1982, la Loi du 22 juillet 1983 transfère des compétences de l'Etat en matière d'aide sociale aux départements. Le conseil général s'occupe désormais de l'organisation du service de l'enfance, de la gestion des personnels, du financement, de la création et de la tarification des établissements.

De 1984 à 1986, des lois et des décrets précisent ce transfert. Ces différents textes se situent dans la suite des rapports Dupont-Fauville (1973) et Bianco-Lamy (1980) et de l'importante circulaire ministérielle de janvier 1981 qui insistent sur la responsabilité des parents et la nécessité de limiter la durée des placements.

De fait, les prises en charge physiques s'effectuent à partir de deux modes d'entrée :

- Difficultés passagères dans la famille rendant impossible le maintien de l'enfant en son sein.
- Enfants en danger ou en situation de délinquance ou de prédélinquante.

La Loi du 6 janvier 1986, dite loi particulière, redéfinit les missions pour les établissements de l'enfance inadaptée :

- Apporter un soutien éducatif et psychologique aux mineurs, aux jeunes adultes de moins de vingt et un ans et à leur famille, confrontés à des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre.
- Prévenir la marginalité et faciliter l'insertion ou la promotion des jeunes ou de leur famille en organisant des actions collectives.
- Pourvoir aux besoins des mineurs confiés à l'ASE, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal.

Ainsi au travers de la mission de son institution, l'éducateur passera-t-il d'un

engagement quasi religieux à “ *l’ouvrier spécialisé du psychanalyste* ²³”, puis au “ militant social ” des années post soixante-huitardes, pour devenir aujourd’hui au travers des théories systémiques et du développement des compétences juridiques et économiques, un “ *agent de développement de la vie sociale* ²⁴” centrant son action sur l’intégration et l’insertion.

De même, toujours selon le rapport du conseil supérieur du travail social de 1995, le placement en institution spécialisée, conçue comme un mode d’hébergement et d’action éducative, sera motivé par l’absence pour un jeune d’un “ *ailleurs stable* ” et devra représenter, pour un temps plus ou moins long, un chez soi permettant de souffler et de trouver des repères suffisants pour repartir dans la vie.

En corollaire, l’internat devra permettre à des personnes d’âge, de sexe, de milieux socioculturels divers, de se construire, de trouver une identité sociale et de repérer leurs valeurs, leurs normes et leurs modèles d’attitudes et de comportement. Il faudra faire en sorte que sous le même toit, existe une organisation collective qui permette la socialisation dans laquelle des stratégies d’individualisation puissent se développer.

M.Jaeger, aujourd’hui directeur d’une école d’éducateurs spécialisés en région parisienne écrit que “ *l’hébergement et la protection ne suffisent plus à définir l’internat, mais pour autant celui ci n’a pas perdu sa raison d’être car il continue de remplir une fonction essentielle pour pallier les carences du milieu familial* ²⁵ ”. Il définira les Maisons d’Enfants à Caractère Social comme des lieux où doivent se développer les principes de : “ (...) *l’importance du projet institutionnel, des projets individualisés, des relations avec la famille, de l’ouverture vers le milieu ordinaire, de la préparation et du suivi des jeunes lors de leur sortie* ”.

Ainsi donc à coté des missions fondamentales de protection et d’éducation, se trouve confirmée celle de permettre la structuration de la personnalité du jeune en lien avec ses origines familiales et culturelles.

Nous voilà bien dans le cœur même de l’injonction sociale paradoxale destinée aux internats : Protéger un jeune en danger en le séparant d’un milieu familial souvent pathogène et ouvrir pour l’y réintroduire le plus rapidement possible, combler des défaillances des fonctions parentales et faire en sorte que la famille ne soit dépossédée en rien de son autorité.

Par ailleurs et concomitamment, il faudra réussir la socialisation et la réinsertion sociale d’un jeune en même temps que lui assurer des possibilités d’identification et d’individualisation.

²² R.Lenoir, *Les exclus*, Ed du Seuil, Paris, 1974.

²³ F.Faucheux, 1960.

²⁴ J.Ladssous, 1990.

Mais qu'en est-il au juste de cette structuration de la personnalité, de cette identité qui se construit dans le rapport à l'autre, permettant la socialisation attendue des prescripteurs et des usagers eux-mêmes ?

B - 1.2 : de l'identité individuelle à la socialisation

La notion d'identité a fait l'objet de multiples recherches, travaux et écrits au travers de toute la panoplie des sciences humaines.

Il n'est pas question de se satisfaire, pour intéressantes qu'elles soient, des définitions du dictionnaire Larousse (1992) qui parle de l'identité comme "*le caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe.*" et de l'identité sociale comme "*la conviction d'un individu d'appartenir à un groupe social, reposant sur le sentiment d'une communauté culturelle entraînant des comportements spécifiques*".

G.N.Fisher retiendra trois caractéristiques essentielles de l'identité : "*le Soi, qui montre comment un individu définit qui il est ; l'appartenance sociale, qui met en évidence la manière dont il se réfère à des groupes lui permettant d'évaluer qui il est ; l'implication sociale, qui indique les degrés d'intériorisation des rôles et les modifications de l'identité, en fonction des changements du statut social d'un individu*²⁶".

Au même titre que la psychanalyse nous a montré que la psychologie individuelle est aussi une psychologie sociale, je pense que l'identité "individuelle" n'a de sens que dans le rapport avec une identité "sociale" sauf à croire que l'homme puisse vivre, isolément, dans une bulle hors du monde et surtout hors du regard de l'autre.

Les processus identificatoires sont donc étroitement mêlés à l'environnement social du sujet et l'identification résulte des relations complexes qui se tissent entre la perception intérieure de soi et la définition extérieure, entre le subjectif et l'objectif, entre soi et autrui, entre le personnel et le social.

L'acquisition de cette dimension socialisée de la personne est bien au cœur de mes préoccupations de responsable d'un établissement de rééducation dans le souci de remettre le jeune, arrivant avec son contingent de ruptures sociales, en lien avec les éléments constitutifs de

²⁵ M.Jaeger, *Guide du secteur social et médico-social*, Dunod, Paris, 1994.

²⁶ G.N.Fischer, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1997.

la société. C'est au travers de la socialisation que j'agis également sur la dimension des recherches identitaire et de reconnaissance sociale, vitale au moment de l'adolescence.

S'il en était besoin, Claude Dubar²⁷ rappelle en effet que Durckheim, mais aussi Weber et Marx, considèrent que *“ la socialisation est le processus explicatif premier et que ce n'est qu'avec la socialisation qu'il y a individualisation ”*.

De la socialisation, le Petit Larousse (1992) nous donne la définition suivante : *“ processus par lequel l'enfant intériorise les divers éléments de la culture environnante (valeurs, normes, codes symboliques et règles de conduite) et s'intègre dans la vie sociale ”*.

Cette définition est intéressante dans le sens où elle évoque bien pour la socialisation comme pour l'identification, le principe d'un processus, donc d'une évolution progressive sans qu'il soit notion d'un achèvement possible. Elle a également le mérite d'ajouter la transition par une intériorisation de codes, donc avec l'idée d'une appropriation personnelle d'éléments extérieurs, et l'objectif d'une intégration active du sujet à un collectif déterminé.

Alex Mucchielli, globalisant la notion d'identité, confirme cette dynamique qui semble également faire l'unanimité auprès des chercheurs, *“ L'identité n'est pas quelque chose de figé. C'est une réalité qui évolue par ses propres processus d'identification, d'assimilation et de rejets sélectifs ”*²⁸.

La socialisation est un processus social par lequel un individu intègre progressivement les traits culturels de sa société. Ce processus d'apprentissage commence dès l'enfance mais se poursuit tout au long de la vie. La socialisation s'effectue en grande partie par des contraintes imposée par la société, mais elle résulte aussi d'une interaction entre l'individu et son environnement pour lui permettre de former sa propre personnalité sociale.

Je pense enfin que la socialisation n'est pas seulement une transmission de valeurs, de normes et de règles mais le développement d'une certaine représentation du monde. Cette représentation n'est pas imposée toute faite par la famille d'origine ou par l'école mais chaque individu se la compose lentement, en réinterprétant certaines images existantes pour en faire un tout personnel, original et neuf .

En 1974, A.Percheron proposera une définition de la socialisation comme *“ un processus d'identification, de construction d'identité, c'est à dire d'appartenance et de relation. Se socialiser c'est assumer son appartenance à des groupes (d'appartenance ou de référence) ”*²⁹.

²⁷ C.Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Colin, Paris, 1996.

²⁸ A.Mucchielli, *L'identité*, Que sais-je ? n°2288, PUF, Paris, 1986.

²⁹ A Percheron, *L'univers politique des enfants*, Colin, Paris, 1974

B - 1.3 : Le besoin d'appartenance pour construire l'identité sociale

" N'appartenir à personne, c'est ne devenir personne " Boris Cyrulnik.³⁰

Cette notion d'appartenance évoquée ici me semble à l'articulation du souci éducatif de réinsertion sociale et familiale d'un jeune placé en internat éducatif. En effet, hors la volonté affirmée et explicite de remettre le jeune en liens satisfaisants avec une origine familiale et communautaire, et de lui dispenser une éducation citoyenne et socialisante, il m'apparaît que nous n'assumerions pas notre responsabilité socio-éducative et ne remplirions pas notre mission de service public.

La fonction essentielle du milieu familial n'est-elle pas d'assurer en effet la protection d'abord et l'éducation ensuite de l'enfant pour en faire un adulte et un citoyen responsable ? En corollaire, un établissement qui a vocation de se substituer à certaines fonctions parentales défaillantes devra se donner pour raison d'être de permettre et d'assurer, in fine, l'insertion sociale d'un jeune, marginalisé par un environnement un temps défavorable et carencé.

Pour ce faire, ma fonction de directeur d'établissement social sera d'œuvrer à la socialisation du jeune et donc travailler autour de ses besoins d'appartenance à une génération, à des groupes, à une société.

Dans sa pyramide des besoins humains, Abraham Maslow a placé les besoins d'appartenance entre les besoins de sécurité et ceux de l'estime, entre les besoins de protection et ceux liés à la reconnaissance de l'autre. Avec lui, Porter et Mac Clelland, dans des recherches analogues, vont même jusqu'à considérer que ce besoin d'appartenance fait partie des trois besoins fondamentaux de l'être humain³¹.

Dans la revue " Connexions " (1990), JC.Rouchy différencie les appartenances primaires et les appartenances secondaires. Il considère que si c'est le groupe familial qui constitue pour l'essentiel le groupe d'appartenance primaire, le groupe d'appartenance secondaire est constitué quant à lui de l'ensemble des groupes institués avec lesquels l'individu est appelé à être en relation sociale. Le premier groupe est " *la matrice de l'identité culturelle ; c'est la base*

³⁰ B.Cyrulnik, *Les nourritures affectives*, ed. O.Jacob, Paris, 1993.

³¹ N.Aubert, *Diriger et motiver*, les ed. d'organisation, p 20,1996.

partagée d'où procède l'individuation et l'inscription dans sa lignée, sa pérennité et sa continuité dans l'ordre des générations". Le second groupe, que pourra représenter alors l'internat, "*complète l'intériorisation culturelle et concrétise l'appréhension de l'espace et du temps : il a donc une fonction de socialisation et d'intériorisation des normes et des valeurs*"³².

En d'autres termes, le groupe d'appartenance primaire est constitué du groupe ethnique d'origine comprenant l'héritage d'un certain nombre d'états (sexe, race, caractères héréditaires, nationalité, classe sociale, culture ...). Il est bien entendu essentiel en tant que constitutif des bases de l'identité. C'est à partir des éléments composant le groupe primaire que le sujet se fonde, dans le désir des parents et dans les reflets en miroir. Un manque ou l'ambiguïté du regard de l'autre sera source de carences et de perturbation dans la constitution de l'identité et du lien social.

Mais, à la différence du groupe primaire en lequel les appartenances sont subies et imposées avec peu de possibilité pour le sujet d'influer sur elles, les appartenances du groupe secondaire vont donner lieu à des échanges basés sur la différence entre les éléments socialisants et le "socialisé" dans la mesure où ce dernier, au fil de son évolution va renvoyer des interpellations au groupe et donc l'amener à se modifier.

Reprenons l'analyse de JC.Rouchy : "*Il existe des liens et une dynamique permanente entre les processus primaires et secondaires et des possibilités de reproduction et de déplacement, dans le groupe secondaire de mécanismes appartenant au groupe primaire. Ainsi, certains processus des groupes primaires se trouvent objectivés et démétaphorisés sur un mode organisé dans des groupes, des organisations et des institutions : des rituels, des cérémonies, des structures, réglementent l'organisation de l'espace et du temps*".

En se situant de ce point de vue, il est possible de concevoir les structures instituées comme ayant une fonction de défense contre certaines angoisses primaires.

Ce bref étayage théorique replace bien le missionnement des internats dans le souci d'assurer une protection de l'enfant face à des carences des groupes d'appartenance primaire et en même temps de réaliser l'insertion sociale du jeune au travers d'un groupe d'appartenance secondaire que l'institution représente.

Quelles que puissent être la problématique et les carences du groupe d'appartenance primaire qui ont prévalu au placement en établissement, celui ci est d'abord vécu comme une rupture avec un environnement connu et repéré par l'enfant et dans lequel il a bien souvent grandi.

³² JC Rouchy, *Identification et groupe d'appartenance*, "Connexion n°55", Paris, 1990.

Cette rupture existentielle affecte l'ensemble des appartenances secondaires avec lesquelles le jeune avait à faire. Le déplacement géographique permet en effet de rompre avec la bande ou le quartier dans lequel le jeune se mettait en danger, mais aussi souvent avec le milieu scolaire et plus globalement l'environnement socioculturel.

Mais il s'agit de laisser les groupes d'appartenance secondaire à leur juste place, c'est à dire des lieux d'adaptation et de confrontation transitoires dans lesquels se construiront les capacités à intégrer une société donnée dans un statut de citoyen. Cela suppose pour l'essentiel l'imprégnation de normes et de règles sociales suffisantes pour tenir son rôle.

B - 1.4 : La dimension institutionnelle pour référer l'appartenance

Dans un internat d'éducation spécialisée, la dimension d'un groupe de vie, généralement d'une douzaine de membres, peut sans doute permettre l'expression de rôles en tant que modèles de conduites définis par les attentes des individus avec lesquels on entre en relation. En ce sens, le groupe participe à l'individualisation. Mais, à lui seul, le groupe de vie ne peut suffire au repérage sociétal du jeune, l'effectif étant trop restreint pour donner une image réelle de la dimension de la société et de ses fonctionnements systémiques complexes et diversifiés.

La socialisation passe par l'intégration, non seulement des règles qui permettent le fonctionnement d'un groupe de dix ou douze personnes, mais aussi et surtout par la compréhension des normes et des lois qui régissent des groupes sociaux, des foules, des peuples et des nations.

Pour que cet ensemble de règles et de lois puisse être identifié comme repère social acceptable, il est nécessaire qu'il soit partagé par d'autres que les personnes de son environnement immédiat sous peine d'être interprété comme symptôme d'une toute puissance adulte " locale " et pervertir le travail éducatif même.

Il est de même illusoire de vouloir faire croire qu'un groupe de quelques personnes puisse être socialement auto suffisant et être plus qu'un regroupement social tributaire d'un ensemble plus vaste dans le cadre duquel il se valide en permanence.

Pour rester dans l'espace professionnel qui nous occupe, la dimension du groupe de vie ne peut trouver son sens et sa légitimité que dans le contexte d'une autre entité de fonctionnement, celle de l'établissement global, celle de l'institution.

Cette dimension institutionnelle permet à chacun de ses membres de ne pas être assujéti à un microcosme restreint, mais à “ *l'institution donnée d'une société, ce qui est tout à fait autre chose puisque lui et le groupe sont en fait asservis aux règles établies*³³ ”.

En même temps qu'elle se constitue comme fragment du social, l'institution trouve son sens dans sa capacité à contenir, réguler, signifier et en fin de compte intégrer à ses conceptions normées les individus qui la légitime.

Pour Eugène Enriquez, l'institution vise à “ *établir un mode de régulation et a pour but de maintenir un état, de le faire durer et d'assurer la transmission* ³⁴”.

Dans notre cadre d'établissement éducatif, la dimension institutionnelle va donc faire tiers, pour le jeune, entre son individualisation et sa socialisation, et pour le salarié entre un certain attachement émotionnel à l'usager, sa mission symbolique de “ porteur de Loi ” et son statut de professionnel de l'éducation spécialisée.

Mais tout regroupement social ou humain n'est pas une institution.

B - 1.5 : l'identité institutionnelle

En référence aux recherches sur l'identité de l'entreprise, il est possible de cerner les caractères propres à définir une institution par : l'existence d'une idée directrice fondant un pouvoir organisé et par l'adhésion d'individus intéressés à la réalisation de l'idée fondatrice. Pour qu'il y ait institution, il faut donc un système contraignant (matériellement mais aussi symboliquement) et une confiance, une reconnaissance de légitimité, voire de respectabilité d'une idée fondatrice.

Au même titre que pour un individu, l'identité d'une institution sera constituée par un ensemble de caractéristiques basiques mais également par une série de particularismes, de spécificités, qui permettront de la définir, donc à ses membres de s'y identifier et aux personnes extérieures de la reconnaître.

³³ C.Castoriadis, *Le contenu du socialisme*, ed.UGE, Paris, 1979.

³⁴ E.Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.

De fait, pour Espace 18, si j'ai pu penser un temps que ma mission ne me renverrait qu'à une modification, à la marge, des fonctionnements, j'ai rapidement appréhendé que le changement de population, même partiel, percutait violemment l'idée directrice et l'organisation de la fondation.

Il a donc été question, pour moi, de donner à cet établissement un sens nouveau autour duquel fonder une nouvelle organisation.

De fait, il s'est bien agi de donner à cet établissement une nouvelle identité institutionnelle.

Seule la reconnaissance par tous d'une telle entité peut, par ailleurs, permettre les délégations professionnelles, chacun étant alors capable de se situer et de repérer sa fonction dans un ensemble complexe.

Les rapports permanents des personnes et des groupes au sein d'une institution, rapports entre pairs, entre instances fonctionnelles et hiérarchiques, se déroulent nécessairement selon deux réalités : celle de la vie affective qui comprend sentiments et affects, mais aussi fantasmes et imaginaires, et celle du travail qui comprend intérêt, besoin et rivalité, mais aussi conflits et tensions.

Ma volonté de travailler sur les mises en appartenance à une institution vont m'obliger à prendre en compte ces deux composantes de l'attitude du salarié : sa professionnalité et sa personnalité.

Reconstruire l'identité institutionnelle d'Espace 18 me fera donc agir à tous les niveaux de ce qui constitue une identité d'entreprise et à partir de la mission nouvelle confiée :

- Redonner du sens et une idée directrice à l'établissement,
- Générer et mettre en place une organisation adaptée,
- Rechercher de manière permanente l'adhésion des acteurs et la reconnaissance de l'environnement.

B - 2 : LA RECONSTRUCTION : les premières mesures

Comme je l'ai dit précédemment, j'avais pris intérêt, dès ma nomination arrêtée, à venir dans mon futur établissement quelques heures chaque semaine, pour m'imprégner des fonctionnements et faire plus ample connaissance avec les personnels de l'établissement.

Même si j'étais bien décidé à laisser le temps au temps et à m'obliger à l'observation et au respect des pratiques en vigueur, je savais l'importance et l'impact des premières mesures que je serai appelé à prendre comme autant de signes tangibles des nouvelles orientations stratégiques et managériales de l'établissement.

Toutefois, je m'attacherai à prendre l'avis du chef de service éducatif avant toute décision organisationnelle. Son ancienneté dans l'institution, supérieure à la mienne, et son regard pertinent et critique sur les fonctionnements antérieurs seront de précieux atouts qui m'éclaireront dans ces premières mesures.

Plus tard, j'aurai la volonté, et surtout le loisir, de prendre le temps de mettre en place des commissions de réflexion préalables qui permettront une meilleure participation des personnels aux changements.

Mes toutes premières dispositions concerneront chronologiquement : l'agencement des locaux du bâtiment administratif, la mise en place d'un module de prise en charge éducative transversal et l'organigramme institutionnel.

B - 2.1 : Les services administratifs au cœur de l'institution

Lors de mes visites préalables à ma prise de fonction, j'avais été défavorablement impressionné par le va-et-vient incessant de personnes autour des différents bureaux des services administratifs. Toutes les pièces étaient ouvertes en permanence et l'animation ressemblait plutôt à celle d'un " hall de gare " qu'à un lieu de travail nécessitant un tant soit peu de calme, de silence, et du respect du travail d'autrui. De même, chacun avait pris l'habitude de pouvoir s'installer dans n'importe quel local abandonné par son occupant habituel. Ainsi, j'avais été surpris de trouver des éducateurs assis tout autour de ce qui devait être mon futur bureau.

Ces pratiques participaient certainement à l'atmosphère conviviale et charismatique voulue par mon prédécesseur mais cadraient peu avec mes attentes managériales empreintes d'un certain formalisme afférent au respect des fonctions de chacun.

Après avoir recueilli l'avis des personnes intéressées et dans les premières semaines qui suivirent mon arrivée, je décidais de modifier l'affectation des bureaux, notamment en rapprochant mon bureau directorial de celui de la secrétaire de direction, en ramenant au même étage que nous celui du chef de service éducatif, en créant un lieu approprié aux conversations informelles et au traditionnel petit café qu'il me semblait important de faire perdurer. Dans le même temps, je demandais aux personnels des services administratifs d'apprendre à fermer leur porte lorsqu'un travail exigeant les occupait.

Bien sûr, ces modifications des espaces avaient pour l'essentiel la portée symbolique de rompre avec des pratiques qui ne m'appartenaient pas, mais aussi de planter un nouveau décor et des relations plus professionnalisées. En ce sens, elles participeront, pour moi, à la reconstruction de la dimension institutionnelle.

Mes premiers investissements matériels seront consacrés à l'achat de mobiliers de bureau adéquats et de matériels de bureautique performants pour les secrétaires.

Les deux bureaux étaient petits, vétustes et peu fonctionnels. Les armoires de rangement étaient saturées et manquaient de rayonnages. Les matériels et les logiciels informatiques étaient, sinon obsolètes, tout au moins périmés et peu pertinents. Aucune pièce n'étant fermée à clef, chacun pouvait, en leur absence, se servir à loisir sur les bureaux des collègues, en crayon, gomme et autres petits matériels, sans parler des recherches de documents qui permettaient à tout le monde de fouiner dans les tiroirs d'autrui.

J'avais été sensible à mon arrivée au peu d'intérêt accordé à l'équipement du service administratif. Sans que ce dernier soit réellement considéré comme le parent pauvre de l'institution, il subissait de plein fouet la prédominance du service éducatif et il me revenait en mémoire, lors d'une de mes premières visites, la vision de ces éducateurs assis sur les coins du bureau de l'employée administrative et en train de deviser gaiement pendant que la collègue tentait vainement de répondre au téléphone à un correspondant extérieur.

Outre le gain ouvertement fonctionnel, cet investissement matériel avait pour moi l'intérêt ostensible de resituer les services administratifs et généraux dans des complémentarités avec le service éducatif. Pour être un établissement à vocation fondamentalement éducative, il me semblait toutefois essentiel que chacun des salariés garde en conscience l'intérêt du rôle et de la

fonction de l'autre à l'exécution même de sa tâche et à l'accomplissement de la mission confiée à l'institution.

Dans le cadre de ma nouvelle fonction, j'étais par ailleurs décidé à me doter d'un secrétariat efficace avec un poste de secrétaire de direction que je comptais pleinement responsabiliser à mes côtés et un poste d'employée administrative plus centré sur les travaux de dactylographie et du standard. En même temps, j'imposerai le respect des personnes, de leurs lieux de travail et de leur environnement.

B - 2.2 : Le Module d'Insertion Scolaire et Professionnelle

Ma première mesure d'importance, au point de vue stratégique, a été de regrouper au sein d'un Module d'Insertion Scolaire et Professionnelle (MISP), les outils, dont s'étaient dotés certains groupes, pour la prise en charge en journée des jeunes déscolarisés ou en mal de formation professionnelle.

La création de ce service a été élaboré par un groupe de réflexion et de propositions, constitué d'éducateurs (et notamment les coordinateurs) des différentes structures. Ce groupe s'est réuni plusieurs demi-journées pendant le mois de juillet.

Ce groupe a rapidement mis en évidence les limites du fonctionnement de l'époque au regard du problème des jeunes en situation d'oisiveté, hors statut sociétal repérable, et des clivages avec les équipes d'encadrement de la vie quotidienne. Très vite, l'idée d'un regroupement des moyens en matériel et en personnels au sein d'un module plus institutionnel et surtout plus à distance des lieux d'hébergements, a naturellement émergé. L'intérêt d'un cadre structuré et structurant autour de repérages professionnels comme la ponctualité, la tenue vestimentaire, l'intolérance de l'oisiveté, a été relevé. Enfin le groupe de travail s'est orienté vers le besoin de permettre l'accès d'un tel outil à tous les jeunes en rupture scolaire de l'établissement et non pas seulement aux jeunes des groupes d'accueil.

J'ai donc constitué une nouvelle équipe en fédérant des postes affectés auparavant aux structures d'hébergement et j'ai localisé ce module dans une partie du bâtiment administratif, c'est à dire dans un lieu institutionnel tiers par rapport aux lieux de vie quotidienne.

Ce nouveau module, transversal, se veut résolument au service de l'ensemble des structures d'Espace 18. Il est affecté des missions de :

- Prendre en charge en journée, de manière cadrante et structurante, les jeunes de

l'établissement non inscrits dans des cursus formatifs extérieurs.

- Elaborer, avec eux, des projets de formation scolaire ou professionnelle individualisés.
- Réaliser la réinsertion scolaire ou professionnelle de manière effective.

J'ai eu la volonté que cet outil soit opérationnel dès le mois de septembre 1997 afin qu'il soit possible de démarrer l'année scolaire sur une organisation qui me semblait plus pertinente et présentait le bénéfice immédiat de définir des secteurs de prise en charge complémentaires mais, à mon sens, nécessairement distincts : Le lieu de la vie quotidienne et le lieu technique et occupationnel de remise en lien avec la vie scolaire ou professionnelle. En même temps, il apporte aux jeunes un cadre et un statut repérables dans l'institution. A ce titre, ce module prend ouvertement place dans l'action de socialisation impartie à l'établissement.

De fait, ce service assure, depuis deux ans et en articulation étroite avec les équipes des lieux de vie, le suivi et la prise en charge de tous les jeunes non inscrits dans un processus extérieur de scolarité et de formation, avec une équipe de trois éducateurs, non plus attachée à tel ou tel groupe, mais institutionnellement référencée.

B - 2.3 : L'organigramme fonctionnel

J'ai fait paraître, dès novembre 1997, une nouvelle présentation de l'organisation fonctionnelle institutionnelle prenant en compte, pour l'essentiel, le champ d'intervention et d'autorité hiérarchique que je souhaitais donner au chef de service éducatif et faisant apparaître la dimension transversale du nouveau module de prise en charge des jeunes en journée.

Les deux documents ci-après présentent l'ancien (novembre 1996) et le nouvel organigramme fonctionnel de l'établissement (novembre 1997).

Redéfinir le domaine d'intervention et le champ de compétences du chef de service éducatif m'a semblé effectivement revêtir un caractère urgent dans un établissement où le poste de directeur était vacant depuis bientôt deux mois, et occupé partiellement en intérim par ce cadre intermédiaire, et dans la mesure où cette fonction n'avait historiquement jamais été, me semblait-il, clairement définie entre amitié, délégation et direction bicéphale ambiguë.

En tout cas, à mon arrivée, je ressentais le besoin de repréciser, pour l'ensemble de l'institution, les " territoires " de chacun des membres de l'équipe de direction, c'est à dire au

chef de service éducatif la responsabilité de gestion et l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du service éducatif, au directeur la responsabilité sur l'ensemble de l'établissement et l'autorité directe sur les personnels des services administratifs, d'infrastructure et paramédicaux.

Il est évident que j'avais pris soin d'échanger préalablement avec le chef de service éducatif de ce nouveau profil de poste, sans doute réducteur par rapport au fonctionnement des mois précédents, mais correspondant mieux à mon attente managériale, à la définition conventionnelle de la fonction et aux besoins de l'établissement en général et du service éducatif en particulier en manque de fédérateur.

Faire apparaître la dimension transversale et institutionnelle du module technique présentait, pour moi, l'intérêt de créer un embryon de réseau interne à partir duquel je commencerai à tisser une entité institutionnelle.

Enfin, je resituais les salariés dans le registre de fonctions occupées et non plus en tant que personnes voire personnalités.

Les quelques mesures que je viens de relater ont été prises dans les quelques semaines qui ont suivi mon arrivée.

Je l'ai dit, elles se voulaient symboliques et en même temps institutantes d'un nouveau mode de fonctionnement autour de la référence à la dimension institutionnelle dans laquelle chacun devrait prendre sa juste place et former un élément constitutif.

Elles seront accompagnées, au fil des mois suivants, par un certain nombre de dispositions allant dans le même sens stratégique.

B - 3 : LES MESURES INTERMEDIAIRES

Au-delà de ces premières décisions prises pendant l'été 97, j'ai œuvré à redonner un sens et une dimension d'établissement à l'ensemble des outils dont disposait Espace 18.

Mon souci prioritaire demeurait, bien évidemment, de mettre en place, de manière concrète, la capacité technique institutionnelle à la prise en charge de jeunes de moins de quatorze ans, c'est à dire la mission pour laquelle j'étais associativement mandaté et avait été embauché.

Pendant ces deux dernières années, la reconfiguration de l'association aura acté les spécificités et les complémentarités des différents services et établissements en juxtaposant les champs de compétences de chacun. En travaillant au nouveau missionnement d'Espace 18, j'avais donc bien le sentiment de redonner également à l'établissement et aux personnels une appartenance associative.

A l'interne, les mesures ont porté sur la concrétisation d'objectifs stratégiques et fonctionnels en regard de l'état des lieux que j'avais effectué à mon arrivée et de mes attentes de la dimension institutionnelle. Toutes ces actions ont été menées en m'appuyant en premier lieu sur le responsable du service éducatif et la plupart des éducateurs, mais aussi sur des personnes des différents services de l'établissement. Elles concerneront :

B - 3.1 : La prise en charge éducative

Depuis le début, j'avais conscience que la modification de l'habilitation de l'établissement, si minime soit elle, bousculerait les pratiques des personnels. Il était évident que l'encadrement d'enfants de douze ans ne pourrait se faire à partir des exigences et des tolérances instituées pour l'accompagnement d'adolescents, voire de jeunes majeurs.

J'ai posé comme premier élément de référence à cette reconfiguration supposée le travail sur la dimension institutionnelle en tant que cadre organisationnel permettant à la fois l'individualisation et la socialisation du jeune pré-adolescent bien sur, mais aussi de l'adolescent.

Dès le mois d'octobre, j'ai mis en place une commission de travail composée d'éducateurs et de personnels d'infrastructure intéressés et volontaires, sur ce thème.

Cette commission s'est réunie plusieurs demi-journées en octobre et novembre, et a débouché sur le rejet de l'idée de créer un lieu de vie spécifique de " petits " et la conception de groupes collectifs verticaux, mixtes et susceptibles d'accueillir des fratries.

Créer une unité d'accueil de petits posait en effet un risque au sujet de la pérennité d'une telle structure face à des besoins nouveaux et encore mal cernés. De plus, une telle prise en charge éducative semblait très éloignée des pratiques des professionnels en place qui restaient attachés et sécurisés par l'accompagnement d'adolescents qu'ils correspondait à leur savoir-faire reconnu.

A la différence des groupes dits " horizontaux " qui accueillent des jeunes d'âge et de statuts relativement homogènes, les groupes dits " verticaux " vivent et s'enrichissent de la diversité des âges – en l'occurrence ici de 12 à 18 ans – et des statuts sociétaux des jeunes. Dans ces groupes, l'hétérogénéité produit de la différence et la prise en compte de cette dernière permet l'individualisation des projets rééducatifs et l'individuation par la socialisation. Les accompagnements des " petits " se font en référence aux tolérances et aux exigences relatives aux plus âgés et ces derniers sont interpellés au regard de l' " exemplarité " de leurs comportements vis à vis des plus jeunes.

Cette notion de verticalité des groupes, totalement innovante pour l'établissement et pour l'association, va participer pour moi à la nouvelle identité de l'institution. Ainsi donc, Espace 18 sera le seul établissement associatif, articulant la vie en internat avec la mixité réelle des lieux d'hébergement et fonctionnant dorénavant, en partie, sur le concept de la verticalité et de la possibilité d'accueillir des fratries.

Dans les faits, les événements allaient m'obliger à accélérer la mise en place concrète de ce nouvel outil, et ce dès mars 1998, à la suite de dysfonctionnements majeurs rencontrés par un des groupes d'accueil. Ce groupe fonctionnait encore avec une population homogène de garçons de quinze à dix-huit ans et a traversé une période de grandes violences internes. Un peu précipitamment, j'ai dû entériner l'implosion de l'équipe éducative concernée, exclure des jeunes, redéployer des personnels et créer, autour d'éducateurs volontaires et motivés, une structure nouvelle sur les bases du projet élaboré par la commission de travail, c'est à dire un groupe accueillant une dizaine de jeunes des deux sexes de douze à dix-huit ans.

Après une fermeture symbolique de quelques jours et un changement de nom, ce groupe a réouvert autour de cinq anciens jeunes garçons et des admissions de trois jeunes filles de 13 à 15 ans. L'équipe éducative a été renouvelée aux quatre-cinquième.

Accompagnée par deux conseillers techniques associatifs et encadrée par la direction, cette nouvelle équipe a réfléchi et a écrit les fondements d'une prise en charge éducative autour des axes de la protection, de l'éducation et de la réinsertion. Ce premier travail, affiné par des séances ultérieures de recherche-action, fait aujourd'hui référence pour toute l'institution, ces axes pouvant, en effet se décliner de manière adaptée aux autres âges des jeunes accueillis.

Aujourd'hui les deux groupes de plus jeunes fonctionnent à partir du même projet éducatif et travaillent à harmoniser leurs pratiques et leurs référentiels éducatifs.

L'accompagnement éducatif dans les appartements urbains n'a pas eu à connaître de tels bouleversements dans la mesure où la population a été peu modifiée et correspond toujours à la tranche d'âge de 16 à 18 ans dans le cadre de projets individualisés.

Toutefois, la mise en place de la verticalité dans les deux groupes d'accueils remet en cause le processus de passage entre les structures et, de fait, les appartements urbains sont moins "alimentés" par les groupes internes puisque ceux-ci maintiennent le placement plus longtemps. Cette évolution du projet institutionnel renvoie les équipes des appartements urbains à réaliser des admissions directes ce qui peut poser le problème de la moindre connaissance du jeune et de sa capacité d'autonomie, dans des lieux où la présence éducative n'est pas permanente.

B - 3.2 : Le rajeunissement de la population

Comme l'indiquent les représentations graphiques ci-après, j'ai fait en sorte de rajeunir la population accueillie eu égard au mandat qui était le mien et dans le souci de respecter les complémentarités associatives qui donnent à Espace 18 les missions d'accueil et d'hébergement des plus jeunes.

J'ai choisi de ne pas faire précéder l'accueil de jeunes de moins de quatorze ans d'une réflexion collective et abstraite. J'ai fait partager mon idée de réaliser, d'abord, de tels types d'admissions et de les accompagner, ensuite, d'apports théoriques au fur et à mesure de l'émergence de questionnements en lien avec la pratique professionnelle concrète.

Par ailleurs, j'étais surpris de la crainte, exprimée par certains de ces personnels chevronnés, d'une éventuelle "incompétence" en matière d'accompagnement éducatif de tels jeunes pré-adolescents et par l'inquiétude provoquée par mon refus d'une formation spécifique préalable. Je voulais renforcer l'idée que la prise en charge de cette population était tout à fait à la portée des personnels présents.

Au travers de la réflexion sur la verticalité il a été abordé depuis, mais encore de manière insuffisante, les caractéristiques psychologiques et sociales de ces “ petits ” et notamment de leurs besoins spécifiques en matière de protection et d’identification.

Il n’a jamais été question, pour ma part, de justifier les changements dans l’organisation et le fonctionnement de l’établissement autrement que par l’intérêt que j’en présentais pour l’usager.

J’ai montré précédemment le besoin pour un jeune, encore dans la phase de construction de son identité, de pouvoir se référencer à ses pairs mais aussi à suffisamment d’adultes pour pouvoir exploiter les différences de personnalité et la complexité des approches et des regards sur la vie.

A ce même titre, il sera essentiel qu’il puisse se confronter progressivement aux valeurs de chaque personne, aux règles institutionnelles, aux lois sociales.

A elle seule, cette assertion justifie la mixité et la verticalité dans les groupes de vie de l’établissement.

B - 3.3 : Les lieux de vie, du patchwork au puzzle

S’il n’a jamais été question pour moi de remettre en cause sur le fond l’intérêt des hébergements diversifiés au regard de l’insertion sociale, mon intention était de mettre ces lieux en lien et autour d’une appartenance à un établissement pour constituer un tout institutionnel. Il fallait passer du “ patchwork ” : *ensemble quelconque formé d’éléments hétérogènes et disparates*, à un “ puzzle ” : *ensemble fait d’éléments découpés qu’il faut rassembler pour constituer une image*³⁵.

J’ai donc maintenu la diversité des locaux d’hébergement, en apportant çà et là des améliorations de confort, d’agencement et de mobilier, notamment au pavillon dont l’association est propriétaire.

La cuisine institutionnelle se trouvait, à mon arrivée, dans l’un des groupes d’accueil et je l’ai fait emménager dans un local spécifique et mieux équipé dans l’ancien foyer du Bon Vent. La situation centrale et tiers de cette nouvelle cuisine a ainsi permis la demi-pension des jeunes du MISP, mais aussi la création d’un mini restaurant d’entreprise dans lequel les personnels et bientôt les jeunes localement en stage, parfois avec leurs employeurs, ont pu partager des

déjeuners. Cet ensemble de restauration me permettra également de localiser, de manière interne, des fêtes institutionnelles.

La pluralité des lieux m'apparaît en effet comme un élément déterminant de la prise en charge, par leur facilité d'immersion sociale d'une part, par l'obligation qui est faite aux jeunes d'accéder à une relative indépendance logistique et par la possibilité qu'ils ouvrent d'accompagnements individualisés de projets pour de grands adolescents, bientôt majeurs.

De fait, et comme je l'ai montré dans un chapitre précédent, c'est bien plus l'absence de volonté d'appartenance institutionnelle, au sens de faire partie de, des personnels qui peut poser souci que l'existence de lieux diversifiés pouvant et devant travailler dans une complémentarité professionnelle et technique bien comprise.

B - 3.4 : Des financements à la gestion financière

Au-delà de l'information aux personnels sur l'ensemble des données économiques liées au financement de l'établissement et des rappels permanents à l'intérêt collectif de surveiller les coûts des fonctionnements quotidiens, j'ai fait en sorte que le service éducatif soit responsabilisé dans la gestion d'un certain nombre de comptes liés à l'activité éducative.

En coordination étroite avec le chef de service éducatif et le comptable, les équipes ont été dotées d'un certain nombre d'outils de maîtrise des comptes : alimentation, loisirs, transports des usagers, hygiène.

Une allocation mensuelle est accordée à chaque équipe au prorata du nombre de jeunes et du mode de prise en charge de la population du groupe de vie. Chaque mois, le comptable réalise un bilan des dépenses effectives et pointe l'éventuel écart avec la prévision budgétaire. Charge alors à l'équipe de réguler le déficit sur le mois suivant ou de thésauriser les excédents pour une dépense ultérieure, souvent planifiée avec les jeunes.

Ces gestions, relativement simples et classiques dans des établissements tels qu'Espace 18, présentent ici plusieurs intérêts.

D'abord, et de manière évidente, celui de tenter de maîtriser les coûts en rapprochant initiateur de la dépense et enveloppe budgétaire et en sensibilisant et responsabilisant le personnel, et au travers d'eux les jeunes, sur l'économique.

³⁵ Définitions du Petit Larousse.

Ensuite, de mettre en lien autour d'un budget commun et partagé les différents membres d'une même équipe éducative (généralement cinq personnes).

Ainsi, et de manière obligée, les collègues d'une même structure se doivent de tenir des cahiers de compte sur lesquels apparaissent les dépenses des uns et des autres. Avant d'engager un achat, chacun doit prendre connaissance du solde du compte collectif puis inscrire la dépense au débit de ce dernier, chacun se retrouve donc tributaire et sous le regard de l'autre et réciproquement.

Enfin, et de manière stratégique, en émettant des critères et des références institutionnels communs à l'ensemble des structures et des éducateurs. Dorénavant, le coût évalué d'un repas est le même à l'intérieur de l'ensemble des lieux d'hébergements de l'établissement, l'allocation financière en produits d'hygiène, par exemple, dépend de l'âge et de la situation du jeune et non plus de la relation avec son éducateur référent.

Quelques retouches pratiques aux modalités de la vie quotidienne m'ont permis d'engager ce processus au niveau des jeunes.

Il s'agit par exemple de références institutionnelles au sujet de la gestion de l'argent des jeunes. Critères repérables et communs d'allocation de l'argent de poche³⁶, possibilité offerte à tous de réaliser, moyennant rétribution ordonnée par la direction, des travaux d'intérêt collectif et institutionnel, obligation de mettre en épargne le tiers des revenus ponctuels ou salariés ... Ouverture systématique pour chaque jeune entrant d'un livret d'épargne, non disponible, alimenté par les versements de pécules ponctuels et remis, cérémonieusement, le jour du départ de l'établissement ... Possible participation financière institutionnelle au permis de conduire par la prise en charge totale du forfait code ...

Ces dispositifs de régulation financière sont maintenant bien en place et sont affinés en permanence. En septembre 1999, les équipes géreront ainsi les comptes alimentation, loisirs, hygiène, produits d'entretien, fournitures éducatives et petit matériel.

B - 3.5 : L'organisation

Au niveau organisationnel, j'ai maintenu, structuré et étoffé les instances de réflexion et de décisions existantes :

³⁶ Chaque jeune se voit accorder une somme mensuelle correspondant à 10 F par année d'âge. Ainsi, un jeune de 12 ans reçoit 120 F, un jeune de 17 ans perçoit 170 F. ...

- En élargissant la réunion hebdomadaire du staff à une représentante des services administratifs et en en assurant moi-même le compte rendu avec la secrétaire de direction, dans la volonté de lui donner un caractère plus officiel et là encore plus institutionnel.

- En reformalisant de manière importante la commission et la procédure des admissions, notamment par l'ajout de rencontres des familles et des jeunes admissibles avec la psychologue et l'assistante sociale de l'établissement afin de pluraliser les regards et les avis. J'ai maintenu la participation des personnels éducatifs à l'élaboration de la décision d'admission d'un jeune. Même si cette dernière demeure en fin de compte de mon dernier arbitrage, j'ai le souci de m'enquérir et d'écouter l'avis des éducateurs chargés de l'encadrement potentiel.

- En créant des séances de travail entre les équipes éducatives chargées de prises en charges semblables, dans l'objectif posé de réduire les écarts et d'énoncer des cohérences transversales au regard d'exigences et de fonctionnements repérables par les familles et par les jeunes. Ainsi de telles réunions ont permis d'harmoniser les distributions d'argent de poche, les allocations d'hygiène ou de vêture, les autorisations de sortie ...

- En créant des réunions du service éducatif qui réunissent, deux matinées par trimestre, l'ensemble des membres du service - dont la psychologue et l'assistante sociale - pour, d'une part, échanger des informations de l'ordre de l'intérêt général et d'autre part travailler sur un thème transversal à l'institution : l'éducateur référent, la prise en charge des jeunes déscolarisés, la continuité du service ... -

- En reformalisant les séances d'analyse de la pratique avec les conseillers techniques associatifs dans le lieu du siège administratif de l'établissement et en lui donnant un caractère d'obligation professionnelle.

- En formalisant des procédures relativement à l'écriture, à la supervision et à la frappe des rapports pour les magistrats et les services d'aide sociale à l'enfance.

B - 3.6 : Les personnels et le management

J'ai choisi d'aborder ce chapitre par trois angles différents et complémentaires : celui de l'établissement des fiches de poste professionnelles qui me rapprochent d'un management plutôt bureaucratique, de la mise en place de rencontres festives comme autant de rituels d'appartenance qui me renvoient à une gestion entrepreneuriale et enfin d'un management qui se

veut prendre de l'un et de l'autre, être un compromis possible entre l'efficacité attendue de la rigueur organisationnelle et les besoins de dimension humaine dans les relations des acteurs.

- Les fonctions de chacun

J'ai voulu que chaque professionnel s'inscrive dans une complémentarité de fonctions les uns par rapport aux autres et donc dans une appartenance institutionnelle.

J'ai " revisité ", pour l'essentiel, les fonctions et les tâches des secrétaires et du comptable dans des rôles là encore plus repérables et complémentaires. Les rédactions des fiches de poste ont été partagées et les missions, plus identifiées, communiquées à tous. Il apparaît que ce travail, attendu par les intéressés eux-mêmes, a été bien reçu par tout le monde même si souvent il a fallu que le personnel éducatif entende, pas toujours aisément, le besoin de rigueur comptable et la non-disponibilité permanente - au nom de quoi ? - des services administratifs.

J'ai profité de la réflexion associative sur le règlement intérieur statutaire pour écrire la fiche de poste du chef de service éducatif, dans une délimitation du territoire et des tâches, et plus articulé au niveau des besoins de cohérences institutionnelles des équipes éducatives.

J'ai œuvré auprès des éducateurs et des jeunes pour que le cuisinier et les dames de ménage soient reconnus dans la particularité de leur fonction mais aussi dans leur participation à l'action éducative globale, dans un respect des personnes et des fonctions qui me semblait leur être naturellement du.

J'ai promu l'homme d'entretien au statut d'éducateur technique en prenant en compte l'accompagnement éducatif que je lui demandais d'exercer avec des jeunes oisifs et l'ai nommé " Responsable du patrimoine ", pour bien marquer le champ de ses interventions non seulement dans la réparation ponctuelle mais également dans la charge et l'embellissement de l'ensemble des biens matériels de l'institution. Je l'ai doté d'un téléphone portable ce qui nous permet d'être en lien permanent pour tel ou tel problème d'intendance soudain et pour tenir compte de l'éclatement géographique. Là encore, ce concept de " patrimoine " participait pour moi à la dimension institutionnelle. J'ai enfin demandé et obtenu qu'il effectue l'ensemble de son temps plein à Espace 18 et non plus une partie dans un autre établissement.

De même, un redéploiement associatif interne a permis le départ de l'économiste à 0,05 % et j'ai obtenu l'agrément budgétaire du passage du comptable à temps plein.

J'ai demandé à l'infirmière de réorganiser son temps de travail pour avoir de manière hebdomadaire une rencontre avec les jeunes dans leurs lieux de vie. Depuis bientôt un an, elle passe ainsi deux heures chaque semaine, à disposition des jeunes et des équipes concernées, dans chacun des deux groupes collectifs et là encore, au-delà de la mise en place première difficile, il semble bien que tout le monde y trouve son compte malgré le faible temps à disposition.

La fonction de la psychologue, ou plus exactement son champ d'intervention, a été élargie à l'ensemble des équipes éducatives et là où elle n'intervenait pour l'essentiel que sur les groupes d'accueil, elle participe dorénavant à l'ensemble des réunions d'équipes. Cette présence accrue auprès des éducateurs se fait sans doute au détriment des accompagnements psychothérapeutiques internes mais trouve son intérêt dans la complémentarité et l'enrichissement que j'attends des regards des uns et des autres sur les problématiques partagées des jeunes.

Enfin, la fonction de l'assistante sociale a été réécrite et s'inscrit dorénavant comme à l'interface entre l'établissement, les équipes éducatives, les partenaires institutionnels et les familles. Elle coordonne l'ensemble de la procédure d'admission, participe au travail auprès des familles, réalise des relevés et des statistiques administratives nécessaires à la gestion projective de l'établissement. Elle participe, pour partie, aux réunions hebdomadaires des équipes et aux bilans et synthèses des jeunes.

En concertation avec le chef de service éducatif, j'ai volontairement différé l'élaboration des fiches de postes des personnels éducatifs dans la mesure où je souhaitais attendre celles nous concernant, équipe de direction, et mieux établir les délégations possibles et souhaitables.

Toutefois et sans attendre cette formalisation des tâches éducatives, nous avons supprimé les emplois de personnes en CES dans le service éducatif et mis en place une planification des horaires de chacun. Des plannings prévisionnels sont dorénavant affichés dans les lieux adéquats et sont régulièrement mis à jour, sous l'autorité du chef de service, en tenant compte de la réalité des interventions.

- Les rituels festifs

J'ai soutenu activement les souhaits de certains d'organiser des rencontres festives du personnel en début et en milieu de chaque année civile. A ces fêtes, organisées dans l'établissement, sont invités l'ensemble du personnel et leurs conjoints. Un dîner karaoké en

janvier 1998, un banquet et des jeux “ gaulois ” de plein air en juin 98, une soirée costumée en janvier 1999 et une fête institutionnelle en juin 1999 ont rassemblé à chaque fois plus de 70 % des personnels. Je constate avec plaisir que, sans être déjà des rituels, ces moments festifs sont maintenant attendus et que la participation s’y fait de plus en plus conviviale.

La journée du 24 juin 1999 a été, pour ma part, une journée historique pour l’institution.

Pour la première fois, il était organisé une soirée qui réunissait tous les adultes et les jeunes qui avaient contribué à faire l’histoire de l’établissement depuis septembre 1998, c’est à dire un cycle repérable d’une année scolaire pleine.

Pour vaincre les dernières réticences des participants potentiels, je me suis appuyé sur la représentation publique de l’activité théâtrale interne dans une salle municipale ... et sur le dixième anniversaire de la création de l’établissement !

Un groupe de pilotage de cette journée a été spécialement mis en place. Ce groupe était constitué de représentants de tous les services concernés et chacun a su mettre du cœur à l’ouvrage en plus de sa compétence technique.

95 % des jeunes et 90 % des personnels ont participé à cette fête, que j’ai voulu institutionnelle, et qui doit maintenant trouver son cachet propre au terme de chaque année scolaire.

Pour les jeunes, les fêtes institutionnelles sont également des moments, encore très ponctuels, qui permettent des rencontres avec les autres jeunes, mais aussi avec des personnels méconnus ou inconnus.

Ces fêtes ont pour moi une grande valeur symbolique et participent pleinement à l’élaboration de l’entité institutionnelle que je m’efforce de construire par les liens conviviaux qu’elles instaurent entre les personnels, mais aussi et surtout par les rituels qu’elles se donnent pour ambition de mettre en place. C’est également autour de tels rituels qu’une institution prend corps et dimension.

- **Le management**

La vérité ne se trouve ni dans la thèse, ni dans l’antithèse,
Mais dans la synthèse naissante qui les réconcilie.

Martin Luther KING³⁷

³⁷ ML King *A force d’aimer*, 1962..

Depuis septembre 1998, l'établissement travaille sur la réalisation du projet institutionnel à partir des productions écrites de chaque équipe de lieu de vie, accompagnées dans cette démarche par un conseiller technique associatif.

Précédé d'un rappel des valeurs de l'association et leur traduction au concret de la vie quotidienne de l'établissement, ce document a été présenté à l'assemblée générale de l'ADSSEA

en juin 1999 et remis aux administrateurs. Il présente les caractéristiques de l'établissement, ses valeurs, son référentiel éducatif, son organisation interne et esquisse les évolutions structurelles à venir.

Clairement définies, les valeurs de l'institution doivent faire lien et liant pour l'ensemble du personnel. A l'égard du jeune, Espace 18 s'engage à :

- Préserver son intégrité physique et morale.
- Renforcer ou restaurer ses liens avec sa constellation familiale et sa communauté d'appartenance.
- Promouvoir son inscription sociale en tant que sujet singulier de droit et de devoir.
- Construire ses indépendances en misant sur son potentiel de normalité.
- Permettre l'exercice effectif de la citoyenneté.

Le fait que ce travail ait pu être entendu et mené à son terme me semble être un signe tangible d'une évolution culturelle rassurante au regard de mes attentes.

Même si ce document d'une trentaine de pages est quelque peu caduc sur le plan structurel depuis la mise en place de la reconfiguration de l'association, il m'est apparu essentiel que son existence puisse faire référence institutionnelle et rupture d'avec un management basé sur le verbal et le non-écrit. En même temps, sa parution bornait une époque de l'établissement et pointait historiquement des pratiques identifiantes.

J'ai commencé à mettre en place des formations collectives internes, animées par des intervenants extérieurs, ayant pour moi l'intérêt de rassembler tout ou partie du personnel et de permettre des réflexions partagées et une sensibilisation de tous à la prise en charge, dans une dimension institutionnelle, des jeunes accueillis. Ainsi, deux journées d'information-réflexion sur les thèmes de la mixité d'une part et de la pré-adolescence d'autre part ont-elles réuni, au printemps 1999, l'ensemble des personnels, du service éducatif bien sûr mais également des services administratifs et d'infrastructure.

Il est d'ores et déjà prévu une continuation de ces travaux à partir de septembre 1999, sur ces deux même thèmes, avec les équipes éducatives élargies des différentes structures d'hébergement en fonction des populations accueillies.

Ces deux thèmes renvoient bien évidemment aux deux composantes essentielles de l'identité propre de l'établissement et participent donc bien à redonner de l'appartenance institutionnelle aux personnels.

Comme je l'ai dit précédemment, j'ai souhaité me référer à un management qui laisse une part d'initiatives possibles à de petits groupes de travail au sein de cohérences transversales clairement posées et impérieuses dans le cadre de l'acceptation d'un fonctionnement en système global.

Ce management, en ne verrouillant pas de manière systématique tous les fonctionnements, met en œuvre un état de non-équilibre nécessaire et utile aux processus de changement.

Comme le rappelle JM.Miramon, le directeur doit se considérer comme un homme en marche et le déséquilibre est, de fait, le moteur même de la marche : *“(…) La stabilité est un rêve et un leurre. Résoudre en permanence les déséquilibres et les dysfonctionnements de la vie d'une entreprise est l'essence même de la fonction de direction, car il n'y a jamais de résolution définitive³⁸”*.

Pour l'essentiel, je veux établir ma gestion des ressources humaines dans le respect des acteurs et le regard positif sur les personnes, dans l'intérêt et la complémentarité de la fonction de chacun dans un cadre systémique et repérable d'établissement, et dans la mise en phase des potentialités institutionnelles ainsi assemblées au service des usagers et des prescripteurs.

B - 3.7 : Les partenariats

L'institution prend également sa place dans un dispositif social beaucoup plus vaste que les simples murs de l'établissement. Ayant à remplir une mission de service public, l'outil Espace 18 se doit de considérer son action au regard de l'aide aux familles en difficulté et des besoins des partenaires institutionnels.

- Les relations avec les familles

Il n'est pas question pour moi de valider, trop rapidement ici, l'idée qu'il pourrait être établi, avec les représentants des familles, un partenariat technique dans lequel l'institution et moi-même serions une des parties. Dans le contexte professionnel, le partenariat avec les familles prend pour moi le sens second d'une association, d'une coalition de personnes visant,

chacune de sa place, à la résolution d'une problématique. Si le placement d'un jeune est l'affaire de tous, elle n'est pas la même affaire pour tous.

Pour le jeune placé, la première déchirure est celle liée à la perte de ses repères et de ses appartenances sociales et affectives. Toujours trop brusquement, le jeune est arraché à sa cellule familiale, voire son milieu ethnique d'origine, à son environnement matériel, à son école, à son club de sport, souvent à sa bande du quartier avec laquelle il a partagé des bons et des mauvais coups.

Sans que cela soit un paradoxe pour un établissement décidé à travailler sur ses propres capacités à permettre un sentiment d'appartenance, la première de ses missions sera de maintenir autant que faire se peut l'essentiel des liens antérieurs au placement et en priorité ceux en référence avec la famille. Il ne sera pourtant pas question d'oublier non plus les pratiques culturelles, les loisirs habituels, les activités pratiquées, toutes ces appartenances qui ont participé à la construction de la personnalité du jeune.

Il est donc essentiel que le premier discours de l'institution ne soit surtout pas invalidant pour la famille et que le placement soit replacé dans un contexte de substitution passagère à des fonctionnements parentaux provisoirement inadaptés.

Seul ce cadre posé permettra le travail de remise en lien social du jeune et son individuation future dans la mesure où le respect des appartenances primaires qui font racines autorisera l'acquisition d'appartenances secondaires.

Au-delà d'un discours engagé, j'ai apporté un soin particulier à la relation avec les familles au travers de la formalisation de rencontres et de procédures, de l'exigence du respect permanent et par tous de l'autorité parentale et des personnes. Tous les salariés d'Espace 18 peuvent être appelés à se trouver en contact avec une famille et si personne ne possède le

³⁸JM Miramon, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, déjà cité.

monopole de la relation, la recherche de liens avec les représentants parentaux du jeune est un souci constant de l'ensemble de l'équipe éducative élargie.

La présence des familles est indispensable lors des visites de pré-admission et les parents doivent s'engager formellement, devant l'enfant dont il est rappelé qu'il reste soumis à l'autorité parentale, à faire en sorte que le placement soit un acte engageant pour tous, dans la volonté collective de profiter de l'accalmie offerte par la séparation pour réfléchir sur les éléments qui l'ont rendue inéluctable et les remèdes à apporter, les efforts à accomplir, pour préparer la normalisation des relations familiales futures.

Après le placement, des rencontres plurielles, formalisées ou non, sont autant de moments de partage de l'incidence, sur chacune des parties intéressées, de la séparation, de ce qui se fait avec l'enfant, de ce qui bouge en famille en son absence, de l'évolution de la problématique.

Il est recueilli l'avis de tous avant les prises de décisions importantes. Toute inscription scolaire ou contrat d'apprentissage, sont ordonnés et signés par le détenteur de l'autorité parentale. Le lien parental mais aussi l'appartenance familiale sont ainsi maintenus et confortés.

A partir de la consolidation ou de la reconstruction de ce "terreau existentiel" il pourra être permis au jeune de continuer l'élaboration de sa personnalité à partir d'éléments de référence rencontrés dans ses relations duelles et collectives, dans ses confrontations avec les règles et les tolérances du groupe de vie, dans l'imprégnation des valeurs de l'institution, dans ses rapports à la Loi et aux lois.

A côté de la mise en place d'une panoplie de mesures très concrètes au regard du maintien du lien familial, il m'a semblé efficace de générer cette position institutionnelle au niveau des professionnels de l'établissement. C'est au travers de leurs discours naturels que se transmettra le mieux l'ambition institutionnelle de redonner aux pères et aux mères des jeunes accueillis tout ou partie de leur autorité parentale.

A Espace 18, il est commun de dire que notre mandat nous vient tout autant de la famille que du jeune lui-même ou de nos autorités de contrôle.

- Les partenaires institutionnels

Le département de la Savoie permet une mise en réseau aisée avec les partenaires extérieurs grâce à la grande stabilité des responsables en place, la volonté affirmée de ces derniers

de s'inscrire dans des complémentarités intelligentes, le regroupement des populations en deux grands pôles urbains (Chambéry et Albertville) et sans doute une qualité de vie qui laisse la place à la relation humaine et la convivialité.

La grande densité des structures, issues historiquement des implantations au “ bon air ” de l'après guerre, le foisonnement associatif s'alliant à des dimensions humaines favorables et enfin une culture locale de recherches constantes de réponses pertinentes et innovantes ont permis l'émergence d'un réseau professionnel et technique important.

Ainsi l'établissement travaille étroitement avec l'ensemble des partenaires habituels de ce type d'institution : magistrats et protection judiciaire de la jeunesse, aide sociale à l'enfance, établissements scolaires et professionnels, services de police et de gendarmerie, hôpitaux ...

et également avec une foule de groupes de travail ou d'associations locales qui concourent tous à peaufiner les réponses aux problématiques existentielles des populations.

Espace 18 est membre actif de commissions de réflexion inter-institutionnelles sur l'accompagnement psychiatrique des adolescents (avec le centre hospitalier spécialisé de Chambéry et un Centre Santé Ado (CSA) né de la réflexion commune), les problématiques de maintien en scolarité (avec l'inspection académique de l'Education Nationale), la place de la famille (avec une association départementale), les enfants victimes d'abus sexuels etc....

A tous les niveaux de la pyramide hiérarchique de l'établissement, les personnels sont appelés à travailler avec des partenaires extérieurs et chacun, à ces moments, est représentant de l'institution.

Même si cette représentativité est parfois assez coûteuse sur le plan horaire, elle participe à donner de l'appartenance institutionnelle et cette relation avec les partenaires institutionnels, outre son intérêt technique, est stratégiquement indispensable au jour d'aujourd'hui pour l'établissement afin d'être connu et reconnu.

Espace 18 était parfaitement identifié localement comme établissement accueillant des adolescents et jeunes majeurs difficiles. La reconfiguration associative et l'évolution de la mission dévolue à l'établissement, la modification de l'agrément aux moins de quatorze ans, le rajeunissement de la population accueillie, le départ des jeunes majeurs vers d'autres services associatifs, les mouvements de certains personnels, ont profondément perturbé les repères de notre environnement.

Les actions en vue de la reconnaissance de notre nouvelle identité institutionnelle sont seulement rendues possible maintenant que l'essentiel des changements sont accomplis. A cet

effet la mise en forme d'une plaquette de présentation de l'établissement sera terminée en décembre 1999.

C'est également dans ce contexte que le projet institutionnel écrit trouve une de ses raisons d'être, comme une interface pour l'établissement entre le dedans et le dehors : "*pour les acteurs de l'intérieur, il définit son identité, pour leurs partenaires, il énonce ce qui fonde son existence*"³⁹.

Si Espace 18 s'appelle toujours Espace 18, volonté du Conseil d'Administration oblige, ce document présente un établissement bien nouveau au regard de certains anciens partenaires institutionnels.

³⁹ JR.Loubat, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Dunod, Paris, 1997.
Jean-Pierre HUSSON - Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique - 2000

B - 4 : QUESTIONS AUTOUR DU CHANGEMENT

“ Seul le changement est permanent ”
Héraclite.

B - 4.1 : Les difficultés du changement

Toutes ces modifications de profils de poste et de pratiques ne se sont pourtant pas toujours réalisées sans inquiétudes voire réticences de la part de certains. J’ai eu à gérer, et l’ai encore aujourd’hui, un certain nombre de turbulences relatives aux réactions au changement.

L’une des plus difficiles à accompagner a été, pour moi, celle liée aux personnels pour lesquels le changement s’est associé à des modifications des conditions de travail et de ce qu’ils considéraient comme des “ avantages acquis ”, comme autant de niches historiquement ménagées dans lesquelles le plus souvent l’intérêt personnel et privé primait largement sur l’engagement éducatif émoussé.

Ainsi en a-t-il été difficilement de ma volonté délibérée de supprimer les postes des personnes en contrat emploi solidarité qui, sans aucune qualification, effectuaient les nuits de veille en lieu et place des personnels éducatifs. Malgré un quasi-consensus intellectuel et professionnel, le retour des éducateurs des appartements urbains sur ces temps, pour moi d’une grande fragilité, s’est réalisé sous une contrainte certaine. Il en a été de même de l’harmonisation de manière plus institutionnelle de certaines pratiques, comme la présence éducative en week-end, les temps d’accompagnement des soirées, la charge et le partage des écrits des rapports, les suivis en référence de jeunes, la planification des horaires, la rigueur comptable ...

Je n’ai pas toujours pu facilement faire la part, dans les argumentaires, entre la défense de dispositions de confort pour certains personnels et celle de pratiques antérieures à mon arrivée et liées à la part d’initiatives laissée aux éducateurs. Ainsi je savais pertinemment que l’argument de laisser des groupes de jeunes mineurs, seuls en week-end afin qu’ils se trouvent confrontés à l’oisiveté et à leur propre inorganisation, était un discours accepté et même favorablement entendu par l’ancienne direction. Je reste persuadé que cette dernière n’était pas totalement dupe que l’argument pouvait cacher l’intérêt moins avouable de lever une contrainte professionnelle majeure des personnels éducatifs.

Michel Crozier rappelle utilement que, pour les acteurs : “ *c’est inconsciemment, mais pourtant légitimement, qu’ils vont faire obstacle à tout ce qui menace leur autonomie et vont chercher à orienter le changement de telle sorte qu’ils puissent maintenir, sinon renforcer, les zones d’incertitudes qu’ils contrôlent*⁴⁰ ”.

Bien sur, l’atomisation et la nidification des conditions de travail ont fait que je n’ai pas eu à déplorer de mouvements collectifs réactionnels d’ampleur significative mais, et même si ce temps est aujourd’hui dépassé, les accumulations de résistances individuelles ont affecté négativement l’ambiance et le climat général de l’établissement.

J’étais persuadé, à la lecture du travail de Lewin⁴¹, que l’une des principales sources de la résistance au changement est la crainte de s’écarter des normes du groupe même si elle se cumule bien souvent avec des résistances qui touchent à l’objet même du changement ou à la participation collective. De ce point de vue, il m’est apparu plus facile de modifier les habitudes de l’établissement que celles des individus pris isolément afin d’obtenir une mise en question commune des normes préalable à l’évolution.

Ainsi le changement trouvait sa dimension systémique qui me permettait de sortir de conflits de ou avec des personnes et appliquait la proposition de M. Crozier selon laquelle : “ *Le changement réussi ne peut être la conséquence du remplacement d’un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu par des sages quelconques ; il est le résultat d’un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre –non contrainte– permettra au système de s’orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine*⁴² ”.

Ces difficultés liées au changement, notamment celles qui concernaient les individus et les conditions de travail des personnels ont été les plus apparentes mais n’ont pas occulté mon souci de prendre en compte d’autres résistances, plus profondes, liées aux changements de management et du sens de l’entreprise.

La mise en place des réunions de l’ensemble du service éducatif a eu, par exemple, à supporter d’importantes résistances.

Alors que je l’ai proposé dès octobre 1997, dans le souhait de créer une instance “ d’échange institutionnel et d’élaboration de la décision ”, je n’ai pu mettre en place concrètement cette réunion qu’en juin 1998, après que la partie de l’équipe éducative favorable à

⁴⁰ M. Crozier et E. Friedberg, *L’acteur et le système*, éditions du Seuil, Paris, 1977.

⁴¹ J. Maisonneuve, *La dynamique des groupes*, Que sais-je ? n° 1306, PUF, Paris, 1968.

⁴² M. Crozier, *ibid.*

ce projet se sera affirmée face à la minorité des anciens opposés au concept même de réunion institutionnelle.

Le “ front du refus ” était organisé autour de la crainte exprimée par certains que ces réunions ne soient que des chambres de validation et d’enregistrement de décisions de la direction. Je comprendrai plus tard que la résistance de ce sous-groupe était pour l’essentiel alimentée par la peur de perdre, au travers d’une dimension institutionnelle, une certaine hégémonie clanique acquise au fil des relations privilégiées entretenues avec l’ancienne direction.

Je reste convaincu que les résistances au changement ne sont pas simplement la manifestation de la routine et de la passivité des exécutants, elles sont dues au fait que “ *l’entreprise est l’expression d’un certain équilibre sous-tendu par des relations de pouvoir, dans lesquelles les individus ont trouvé, en principe, une satisfaction minimum⁴³* ”. Le changement passait donc par la modification de ces équilibres, par la redistribution des atouts et des moyens de marchandage.

Ce blocage relatif, par le freinage du train des réformes qu’il m’a imposé, m’a obligé et permis de prendre le temps de rassurer le personnel quant à ma volonté de gestion participative et de faire partager mes intentions managériales dans le respect d’un passé, sans doute glorieux, mais dépassé.

Les autres points de résistances concernent la difficulté à vivre l’évolution de la mission et l’adaptation de l’établissement à la commande associative de prendre en charge des jeunes de moins de quatorze ans et non plus uniquement des adolescents et jeunes majeurs.

Dès le terme de l’été 1997, j’avais pris conscience que ce changement de population allait percuter profondément les pratiques de l’établissement et son projet fondateur.

En toute honnêteté professionnelle, quelques éducateurs ne se retrouvent pas dans les attendus techniques et les positionnements éducatifs que demande l’encadrement de pré adolescents et notamment en ce qui concerne le besoin de protection, de contrôle, de suivi rapproché. Certains d’entre eux, de grande qualité professionnelle, m’ont d’ores et déjà annoncé leur départ prochain, profitant de la reconfiguration associative de l’été 1999.

Ceux-là même avaient été à la naissance de l’établissement il y a dix ans et il me semble évident que cette déperdition est pour moi le tribut à payer au changement, en même temps que

⁴³ JM.Miramón, *Manager le changement en action sociale*, éditions ENSP, Rennes, 1996.

leurs départs pouvaient être pour ces personnels occasion d'une résurgence professionnelle revivifiante.

Certains aspects du nouveau projet éducatif que je souhaite voir mettre en application ont posé également quelques problèmes de résistance, comme les exigences, nouvelles pour l'établissement, que chaque jeune soit inscrit, en journée, dans des activités occupationnelles, comme la recherche de cohérences éducatives transversales, comme l'affirmation de l'obligation de scolarité avant 16 ans, comme les moments de fêtes institutionnelles...

Face à ces résistances, pour la plupart sous tendues par des pratiques différentes et certainement pertinentes au regard d'une autre population, je me dois de prendre le temps d'explicitier et de convaincre, d'amender et d'adapter mon impatience, de faire partager et permettre à chacun de retrouver certaines zones de liberté, d'intérêt et de pouvoir personnel.

En cela, j'applique le principe selon lequel tout projet ne vaut que par les gens qui auront à le faire vivre et que, globalement, les résistances au changement sont l'expression d'une insécurité entre un présent qui fait repère et un futur incertain dont on ne connaît pas encore le bénéfice personnel.

Il me semble donc essentiel de rassurer les personnels, et au travers d'eux les jeunes, sur leur participation effective à l'édification de l'avenir d'Espace 18. Instances de concertation et de décisions pluralisées, informations, gestions et intéressement budgétaires, temps de parole formalisés pour les jeunes sont autant de lieux d'appropriation et d'élaboration des stratégies de l'établissement, dans un missionnement social et associatif nouveau et dans le cadre d'un projet écrit qui s'inscrit dans l'histoire, sans discontinuité, de l'institution.

B - 4.2 : Ce qu'il me reste à faire ...

Outre l'intérêt de l'analyse, l'écriture de ce mémoire a été pour moi l'occasion d'une évaluation, la plus objectivée possible, du fonctionnement de l'établissement au terme des deux premières années de ma direction, une photographie et un check-up de l'existant.

Au regard de la mission associative qui m'était confiée, l'évolution de la population accueillie montre de manière évidente qu'un mouvement de translation des prises en charge de plus âgés vers de plus jeunes est en cours à Espace 18.

Atteindre la capacité d'accueillir une dizaine de jeunes de moins de quatorze ans m'obligerait, dans le concept de la verticalité, à la restructuration complémentaire d'au moins un autre appartement urbain.

Il s'avère que les demandes d'admissions actuelles concernent pour l'essentiel une population de 14 à 16 ans et que les besoins exprimés en 1995 de dix lits pour moins de quatorze ans aient été peut être surestimés dans un contexte médiatique exacerbé par quelques faits nationaux montés en épingle : un parricide en Seine et Marne, la floraison d'arrêtés municipaux concernant l'errance nocturne de très jeunes, des affaires de " porteurs de valises " dans certaines banlieues agitées.

Par ailleurs, le département de la Savoie est considérablement suréquipé en lits d'internat. Pour 650 lits offerts, à peine 300 sont occupés par des savoyards et même si la population difficile accueillie par Espace 18 provoque peu de " guerre de marché " avec mes confrères, je dois prendre prudemment en compte l'équipement local pléthorique pour cette tranche d'âge sinon pour la prise en charge de ces problématiques.

La capacité d'accueil institutionnelle actuelle, de quatre à six lits de moins de quatorze ans, me semble provisoirement suffisante et répondre, présentement, aux besoins exprimés.

Au regard de la dimension institutionnelle que je voulais redonner à l'établissement, les procédures organisationnelles qui devront générer des relations, des réflexions et des fonctionnements transversaux et nous faire passer du puzzle au réseau, sont pour l'essentiel en place. De même, le projet institutionnel fait aujourd'hui référence identitaire à l'interne en attendant de le faire auprès de nos partenaires et prescripteurs extérieurs quelque peu déstabilisés par les profondes modifications apportées au fonctionnement de l'établissement en particulier et de l'association en général.

Les différentes instances organisationnelles internes mises en place ont toutefois à prendre de la densité et de l' " épaisseur " dans leur contenu et dans leur capacité à être également des lieux de décisions collectives. Ma volonté de management participatif passe par la reconnaissance et l'apprentissage par les personnels de la dimension de représentativité et de mandat, aujourd'hui encore embryonnaire, au sortir d'une histoire où l'individualisme était prépondérant.

Au regard du fonctionnement général de l'établissement, il me faut continuer l'élaboration des fiches de postes de tous les personnels, préalablement à la mise en place d'un entretien d'évolution annuel avec chacun d'eux. J'ai missionné le chef de service éducatif pour réaliser un travail préparatoire de définitions des fonctions des éducateurs en perspective d'une fiche de poste en juin 2000.

La mise en place récente de trois postes de “ maître(esse) de maison ” donnera lieu à un accompagnement et à des évaluations mensuelles de cette nouvelle fonction tout au long de la prochaine année scolaire.

Je compte également beaucoup sur les réflexions et les dynamiques que vont susciter les formations internes mises en place à partir d’octobre 1999 :

- La mixité, à raison d’une demi-journée par mois, pour l’ensemble du personnel éducatif et pour permettre la ré appropriation par tous de cette dimension particulière de l’établissement, et dans l’attente d’une recherche-action autour des problématiques d’encadrement de la population qui est la nôtre.
- La verticalité, à raison d’une demi-journée par mois, pour les deux équipes des groupes d’accueil pour prendre de la distance avec la pratique, saisir les dimensions et les atouts spécifiques ce mode de fonctionnement et peaufiner le référentiel éducatif transversal aux deux lieux de vie.
- La fonction de maîtresse de maison, à raison d’une journée par mois, pour les trois personnes concernées et dans le but d’installer cette nouvelle fonction, relevant à la fois des services d’infrastructure et éducatifs, dans l’établissement.

Il demeure que les “ turbulences ” organisationnelles liées au changement de missionnement, de fonctionnement et de management ne laissent bien évidemment personne indifférent et l’établissement dans sa structure, mais surtout les personnels et les usagers aspirent aujourd’hui à un “ moratoire ” mérité avant de prochaines échéances associatives et nationales.

Au travers de la très importante reconfiguration associative actuellement en cours, l’établissement que je dirige est appelé à se voir modifier quelque peu son cahier des charges, notamment avec les départs des suivis extériorisés, regroupés dans un service associatif à part entière, et du module interne d’insertion scolaire et professionnelle lui aussi affecté à un centre ressources spécifique et transversal à tous les établissements. De même, le chef de service actuel est appelé à d’autres fonctions associatives et il sera remplacé dès le mois de septembre 1999 par une collègue, actuellement en poste similaire dans un autre établissement.

Espace 18 est officiellement missionné pour accueillir, sous forme d’hébergements diversifiés, et prendre en charge éducativement, 40 jeunes des deux sexes de 12 à 21 ans, éventuellement en fratrie.

L'établissement se devant d'être opérationnel en septembre 1999, dès le mois de mars et les derniers calages liés aux mobilités internes des personnels associatifs dans le cadre de cette reconfiguration, j'ai mis en place un groupe projet institutionnel et des commissions de travail autour de certaines fonctions et de certaines pratiques correspondant à des prises en charge adaptées aux différents âges des pensionnaires.

Ce groupe projet a fonctionné de mars à juillet 1999 en regroupant tous les personnels restants et ceux à venir. A partir du missionnement associatif, il a été collectivement pensé la restructuration de l'établissement et l'adaptation de ses pratiques.

Il est prévu l'annexion administrative par Espace 18 d'un nouvel appartement urbain de six jeunes provenant d'un autre établissement. L'effectif des deux groupes d'accueil verticaux sera ramené de dix à huit jeunes et nous nous doterons de deux studios de deux jeunes chacun, annexés aux appartements urbains existants.

Je débute très souvent les rencontres institutionnelles par le rappel de l'habilitation et du mandat imparti à l'établissement en insistant sur le fait que c'est bien à ce dernier que les magistrats et l'aide sociale à l'enfance confient un jeune en souffrance et non point à telle ou telle structure, spécifique, interne et méconnue des services extérieurs.

En ce faisant, je veux bien évidemment continuer à donner de l'identité, de la dimension et de l'appartenance institutionnelles.

CONCLUSION

A mon arrivée en juin 1997, Espace 18 est un foyer éducatif accueillant, en hébergements diversifiés, une quarantaine d'adolescents et jeunes majeurs de 16 à 21 ans, en grande difficulté sociale et existentielle.

Au-delà de la commande formelle qui m'était adressée de mettre l'établissement en capacité de prendre en charge également une population de 12 à 14 ans, j'ai pu rapidement établir que ce dernier était à un seuil critique d'usure voire de rupture organisationnelle.

Au sortir de la période de la fondation, et le départ de son leader "missionnaire" en témoigne, Espace 18 était à la recherche de son second souffle au milieu d'un foisonnement d'engagements et de fonctionnements individuels et dans une perte de la dimension globale d'institution.

C'est donc bien aux deux registres, de réaliser l'adaptation partielle de l'établissement à l'accueil d'une nouvelle population d'une part, et à la formalisation d'une organisation institutionnelle d'autre part qu'ont été référées mon embauche et mon action.

Mon expérience professionnelle autant que mes références théoriques m'ont incité à travailler sur les besoins de cadre, de repérages sociétaux et d'appartenance de ces jeunes.

En plus de la relation duelle entretenue avec un référent, membre de l'encadrement éducatif, c'est bien dans la dimension structurée d'une institution que le jeune peut trouver l'étayage structurant qui lui permettra sa socialisation.

J'ai donc effectué quelques modifications stratégiques immédiates concernant les organisations hiérarchique (organigramme) et de fonctionnement (place des services administratifs et création d'un module institutionnel de prise en charge éducative).

J'ai pris ensuite le temps d'établir un état des lieux de l'organisation et d'en mesurer les écarts et les insuffisances au regard de l'évolution des prises en charge éducatives et notamment de l'accompagnement attendu de préadolescents.

A partir de ces constats et depuis deux années, mon action vise donc à redonner à cet établissement une dimension institutionnelle à laquelle, usagers et salariés, dans des intérêts

différents mais convergents, vont vouloir et pouvoir avoir le sentiment d'appartenir pour un temps.

J'ai travaillé, à tous les niveaux de l'organisation, à remettre du lien et du liant entre les acteurs, que ce soit au sujet de la cohésion des logiques éducatives, à celui de définir la place de chacun dans un tout cohérent, à la mise en place de procédures organisationnelles transversales ou à celui de resituer l'action professionnelle interne au regard des familles des usagers, des partenaires extérieurs et de l'environnement.

Cette action d'envergure est, bien sur, encore inachevée mais il m'apparaît que les leviers opérationnels sont en place et j'ai tous les jours la preuve que l'établissement est d'ores et déjà dans la phase d'affinement des nouveaux fonctionnements.

L'ampleur des changements de missionnement, de population, de fonctionnements, de management est telle qu'il est juste de parler d'une action visant à la création d'une nouvelle identité institutionnelle.

Bien sur, les turbulences occasionnées par ces procédures de mutation des structures mêmes de l'institution ont affecté les personnels et notamment leurs capacités individuelles à se situer dans le changement, avec son cortège de perte de repères et de déstabilisations professionnelles et humaines.

A la gestion de ces zones d'incertitude, inhérentes à toute modification d'un environnement proche, s'est ajouté la nécessaire prise en compte d'une série de mouvances et d'instabilités liées à la reconfiguration associative concomitante d'une part et à la prochaine mise en place de la loi n° 98.61 du 13 juin 1998, relative à la réduction du temps de travail d'autre part.

Au 1^{er} septembre 1999, les objectifs stratégiques et les nouvelles organisations des établissements et service de l'ADSSEA seront opérationnels. Cette échéance viendra ponctuer quatre années d'un intense travail collectif et participatif. Près du quart des personnels de l'association auront à vivre une mutation matérielle et professionnelle, presque la moitié une évolution de leur établissement ou service, l'ensemble des salariés les effets du changement de l'environnement immédiat.

A cette effervescence intellectuelle et logistique, s'est conjecturalement ajoutée, cette dernière année, l'élaboration d'un protocole d'accord interne, relatif à l'application de la loi de Martine Aubry, dite "loi des 35 heures". Signé le 30 juin 1999 par l'ensemble des partenaires syndicaux, ce protocole fixe les modalités, internes à l'association, de l'aménagement du temps de travail.

Les modules de réflexion et de propositions mis en place ont mobilisé beaucoup d'énergies autour de l'analyse de l'existant, de l'expression des desiderata des salariés et des latitudes organisationnelles et financières. Ce travail a également secrété d'importantes zones d'incertitude dues au fait que la loi amende considérablement le fond et la forme des fonctionnements des institutions.

Conjointement à la réduction du temps de travail, il est en effet attendu une observance plus rigoureuse des dispositions définies par les conventions collectives de travail (amplitudes des horaires, présences de week-end ...) et la prise en compte des " lectures " européennes des notions d'astreintes et de temps de travail effectif.

Quoi qu'il en soit d'une réorganisation des temps de face à face avec l'utilisateur en jouant sur d'hypothétiques marges internes et/ou de négociations budgétaires créatrices d'emploi, il m'apparaît que le concept même d'internat éclaté, pour des populations gravement carencées, soit fortement remis en cause.

Au-delà de l'intérêt technique pour l'outil, l'accroissement de son coût financier spécifique compromet, aujourd'hui, l'avenir de petites collectivités éducatives disséminées dans un environnement urbain et exerçant de telles prises en charge intensives.

A l'aube du troisième millénaire, l'internat spécialisé se retrouve donc sous les feux croisés des regards des responsables de collectivités locales de plus en plus vigilants au rapport entre la prestation sociale fournie et la maîtrise des dépenses à la charge du contribuable, d'un recentrage des mandats sur l'utilisateur au cœur d'un système familial défaillant mais conservant toutes ses prérogatives, des besoins des prescripteurs au regard d'une jeunesse en errance et de plus en plus déstructurée et enfin d'une accélération de la réglementation des métiers de l'éducation interpellant moyens, pratique et éthique.

Les évolutions et parfois les paradoxes des commandes sociétales me renvoient bien, en tant que directeur d'établissement social, à ma capacité de gestion des déséquilibres, générés par des facteurs intrinsèques et extrinsèques, c'est à dire à mon aptitude à donner, de manière permanente dans un environnement instable, du sens et de la raison d'être à l'institution dont j'ai la charge et du sens et de la raison d'espérer aux jeunes qui la traverse.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT Nicole**, *Diriger et motiver*, Les éditions d'organisation 1990.
- BERGER Marie Josée et HUMBERT Chantal**, “ projet individualisé et référent, des liens complexes, *Projets en action sociale, entre contraintes et créativité*, sous la direction de C.Humbert, L'Harmattan, Paris, 1998.
- CHARTIER Jean Pierre**, *Les adolescents difficiles*, Privat, Toulouse, 1991.
- COUET D, MIRAMON JM, PATURET JB**, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, éditions ENSP, Rennes, 1992.
- CYRULNIK Boris**, *Les nourritures affectives*, Jacob, Paris, 1993.
- DUBAR Claude**, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Colin, Paris, 1996.
- ENRIQUEZ Eugène**, *L'organisation en analyse*, PUF, Paris, 1992.
- FRIEDBERG Erhard et CROZIER Michel**, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- FISCHER Gustave Nicolas**, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1997.
- JAEGER Michel**, *Guide du secteur social et médico-social*, Dunod, Paris, 1994.
- JOSEFSBERG Richard**, *Internat et séparation : des outils éducatifs ?*, ERES, Paris, 1997.
- LAPAUW Régis**, *La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales*, Privat, Toulouse, 1993.
- LENOIR René**, *les exclus*, Seuil, Paris, 1974.
- LOUBAT Jean René**, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Dunod, Paris, 1997.
- MAISONNEUVE Jean**, *La dynamique des groupes*, Que sais-je ? n°1306, PUF, Paris, 1995.
- MINZBERG Henry**, *Le management, voyage au cœur des organisations*, Editions d'organisation, 1990.
- MIRAMON Jean Marie**, *Manager le changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, Rennes, 1996.
- NIZET Jean et PICHAULT François**, *comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, G.Morin Editeur, Paris, 1995.
- PERCHERON Annie**, *L'univers politique des enfants*, Colin, Paris, 1974.
- ROUCHY Jean Claude**, *Identification et groupes d'appartenance*, in “ Connexions ” n°55, Erès, Paris, 1990.

ANNEXES

A – Offre d’emploi concernant le poste de directeur à Espace 18, parue dans le n° 632 de Travail Social Actualités du 21 février 1997.

B – Lettre du directeur au personnel d’Espace 18 (janvier 1997).

C – Arrêté portant modification de l’agrément de la structure d’accueil éducatif Espace 18, en date du 6 décembre 1996.

LA SAUVEGARDE DE SAVOIE
recrute

UN DIRECTEUR (H / F)
pour Espace 18

Foyer éducatif mixte pour adolescents (40 jeunes) organisé en 5 unités **dans** un accompagnement progressif vers l'autonomie et l'insertion. Projet d'ouverture d'une unité pour préadolescents (12-14 ans).

Un chef de service et 31 E.T.P
C.C.N. de 1966, niveau III.

Poste à pouvoir dès que possible.

Les dossiers de candidatures doivent être adressés, **pour le 17 mars 1997**
au plus tard, à :

M. le Directeur général
A.D.S.S.E.A.
B-P 113
73001 Chambéry cédex



Chambéry, le 5 Janvier 1997

A tous les salariés d'Espace 18,
l'heure est venue !

ESPACE 18 a maintenant sept ans d'expériences et de savoir-faire enrichis par toutes celles et tout ceux qui ont rejoint l'équipe institutionnelle depuis sa création.

Notre système organisationnel s'est construit sur un modèle de type "missionnaire" dans lequel l'engagement des personnes, parfois au-delà du professionnel, a été le moyen fondateur de l'institution qu'il était indispensable de construire face aux enjeux liés à la restructuration de deux établissements en difficulté de l'association. Il reposait également sur une forme de direction de type 'charismatique' entraînée par ma personne et un appui sans faille de l'association.

Nous avons vécu aussi pendant cette période les limites de ce modèle au travers d'un certain nombre de situations qui en pointaient les incohérences et cela à tous les niveaux de l'institution. L'équipe de direction elle-même n'a pas été épargnée. En bout de course, ces incohérences amoindrissaient la qualité de la prise en charge des jeunes, quand elles ne venaient pas atteindre certains de nous au plus profond de leur personne.

Ce que j'ai nommé '**virage institutionnel nécessaire**' à l'issue de l'été 96, n'est pas la remise en cause de nos valeurs, de nos savoir-faire et de notre expérience. Il ne s'agit pas aujourd'hui de perdre cette dynamique de mouvement et d'innovation dont nous avons su faire preuve.

Mais l'environnement social a encore évolué dans ses attentes et ses demandes, le contexte associatif est différent, la dynamique interne à Espace 18 est modifiée.

Il s'agit, comme nous l'avons commencé avec la plupart des équipes éducatives, de **reformaliser le projet** de chacune d'elle à **partir de la mission** qui lui est attribuée **en se référant aux principes éducatifs fondamentaux** de

¹ cf. 'le management, voyage au centre des organisations' H. Mintzberg, Les éd. d'organisation 1990.
Documents disponibles sur demande.

l'institution. Conjointement, il s'en suivra une adaptation de l'organisation des autres services d'Espace 18.

Avant cet été, nous devons être en mesure de communiquer à nos partenaires, le projet pédagogique d'Espace 18.

Vous trouverez à la suite de cette lettre :

- L'énoncé de la mission dévolue à chaque équipe éducative,
- L'énoncé des principes fondamentaux qui trouveront leur traduction particulière dans chacun des projets,
- La mission attribuée à l'institution concernant les 12-14 ans,
- Le compte-rendu de notre dernière journée institutionnelle à propos du travail avec les familles des jeunes.

A l'aube de l'année 1997, ces textes sont les premières pages du projet d'Espace 18. Allons-nous vers une organisation de type 'entrepreneurial' ? Vers une autre configuration ? Notre démarche de recherche-action nous le dira.

Bonne année et bon travail à tous.

Le Directeur
J.J B..

²Même référence.

<p>A.D. S.S.E.A. CHAMBERY 12 DEC. 1996 N° 1772</p>

ARRETE

portant modification **de** l'agrément de **la**
Structure d'Accueil Educatif “ **Espace 18** ”
562 Avenue du Grand Ariétaz à Chambéry

Vu les articles 375 à 375-8 du Code Civil relatifs à l'assistance éducative;

Vu le Code de la Famille et de l'Aide Sociale en ce qui concerne la protection de l'Enfance;

Vu l'ordonnance 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante;

Vu la loi 75-535 du 30 juin 1975 modifiée relative aux institutions sociales et médico-sociales

Vu les lois 83-8 du 7 janvier 1983 et 83-663 du 22 juillet 1983 relatives à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat ;

Vu la loi 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé;

Vu le décret 46-734 du 16 avril 1946 relatif aux personnes, institutions et services recevant des mineurs délinquants ;

Vu le décret 59-1095 du 21 septembre 1959 portant règlement d'administration publique pour l'application de dispositions relatives à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger ;

Vu le décret 75-96 du 18 février 1975 fixant les modalités de mise en oeuvre d'une action de protection judiciaire en faveur des jeunes majeurs ;

Vu le décret 83-1067 du 8 décembre 1983 relatif aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé ;

Vu le décret 88-42 du 14 janvier 1988 relatif au ressort territorial, à l'organisation et aux attributions des services extérieurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse

Vu le décret 95-185 du 14 février 1995 relatif à la procédure de création, de transformation et d'extension des établissements et des services sociaux et médico-sociaux ;

Vu l'arrêté conjoint Etat - Département du 4 octobre 1991 portant agrément de la Structure d'Accueil Educatif “ Espace 18 ” à Chambéry

Vu la demande formulée le 23 septembre 1996 par l'Association Départementale Savoyarde de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence, organisme gestionnaire dont le siège est situé 177 Avenue du Comte Vert à Chambéry, concernant l'actualisation du fonctionnement de l'établissement (abaissement de l'âge d'admission) ;

Vu l'avis favorable du C.R.O.S.S. émis le 24 octobre 1996 sur cette modification

Sur proposition conjointe du Directeur Régional de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et du Directeur de la Vie Sociale,

ARRETTENT :

Article 1er: La Structure d'Accueil Educatif " Espace 18 " située à Chambéry, gérée par l'Association Départementale Savoyarde de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence, est autorisée à recevoir des mineurs et jeunes majeurs des deux sexes, âgés de 12 à 21 ans.

Article 2 L'établissement, à vocation départementale et régionale, est chargé d'assurer, au bénéfice des jeunes qui lui sont confiés, à partir de lieux diversifiés, les fonctions d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement éducatif.

Article 3 La capacité globale d'Espace 18 est fixée à 40 places.

Article 4 L'agrément mentionné à l'article 3 est délivré sous réserve du résultat favorable du contrôle de conformité prévu à l'article 11 de la loi du 30 juin 1975 et modifié par l'article 8 de la loi du 6 janvier 1986.

Article 5 Le personnel de l'établissement est régi par la Convention Collective de l'Enfance Inadaptée du 15 mars 1966.

Article 6 La présente autorisation vaut habilitation à accueillir des bénéficiaires de l'Aide Sociale.

Article 7 Monsieur le Secrétaire Général de la Préfecture, Monsieur le Directeur Général des Services Départementaux, Monsieur le Directeur Régional de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et Madame le Directeur de la Vie Sociale sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application du présent arrêté qui sera affiché durant un mois à la mairie de Chambéry et publié au recueil des actes administratifs du Département et de la Préfecture de la Savoie.

CHAMBERY, le 6 DEC. 1996

LE PREFET,
GENERAL,

Pour le Préfet,
Le Secrétaire Général,
Signé : Bernard FINANCE

LE PRESIDENT DU CONSEIL

Pour le Président,
Le Vice Président, Délégué,
Albert GIBELLO