

Travail de Bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES·SO en travail social

HES·SO Valais Wallis Domaine Santé & Travail social

Les différentes figures de *leader* en institution

Comment sont-elles utilisées par les éducateurs à Saint-Raphaël en Valais ?

Réalisé par : Albasini Amélie

Promotion : TS-ES-08

Sous la direction de : Cretton Viviane

Sierre, le 13 août 2012

Résumé

«Comment les éducateurs peuvent-ils utiliser les leaders dans un groupe d'adolescents placés ?». Pour répondre à cette question de recherche, ce travail analyse une série d'entretiens menés auprès de trois éducateurs, deux éducatrices et un chef de Centre, travaillant ou ayant travaillé dans les différents Centres de Saint-Raphaël, situés entre Sion et Champlan.

Les différents moyens de contrer ou d'utiliser ce phénomène y sont également décrits.

La problématique : "L'influence des leaders est-elle plus importante dans un groupe de jeunes placés ?" a permis de mettre en lumière les différentes figures de leader que l'on peut trouver en institution: les leaders positifs, négatifs et situationnels, que l'on retrouve dans le groupe de jeune. Mais ce travail démontre également la participation à un leadership, souvent positif, des éducateurs et de la dynamique de groupe au sein du foyer.

Mots clés

Formation de groupe, adolescence, effet de groupe, leader, institution, éducateur.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	5
1 Question de départ : Comment les éducateurs peuvent-ils utiliser les leaders dans les groupes d'adolescents placés ?.....	6
2 La problématique : L'influence des leaders est-elle plus importante dans un groupe de jeunes placés ?	7
3 Cadre théorique	9
3.1 La formation du groupe de pairs à l'adolescence.....	9
3.2 L'effet de groupe	11
3.3 Les leaders.....	12
3.3.1 Définition.....	12
3.3.2 Leader positif	14
3.3.3 Leader négatif.....	14
3.4 L'institution	16
3.4.1 Définition.....	16
3.4.2 Son rôle	17
3.4.3 Les éducateurs, le groupe et le leader.	19
4 Hypothèses de recherche	21
4.1 Hypothèse principale : « L'éducateur se sert des leaders pour faire évoluer le groupe ».....	21
4.2 2 ^{ème} hypothèse : « L'adolescent placé ne veut pas être différent de ses pairs».....	23
4.3 3 ^{ème} hypothèse : « Un leader a plus de poids dans un groupe de jeunes placés».....	26
4.4 4 ^{ème} hypothèse : « la dynamique de groupe est utilisée par les éducateurs ».....	28
5 Méthodologie	30
5.1 Processus de recherche.....	30
5.2 Choix du terrain : Saint-Raphaël	31
5.2.1 Présentation de l'institution.....	31
5.2.2 Le Centre de Préformation Mixte (CPM) :	32
5.2.3 Le Centre Pédagogique et Scolaire (CPS) :.....	32
5.2.4 Le Centre de Préapprentissage (CPA) :	33

5.2.5	Le Foyer des Jeunes Travailleurs (FJT) :	33
5.3	Profils des personnes interrogées	34
6	L'analyse des données	36
6.1	Les leaders négatifs	36
6.1.1	L'intimidation	37
6.1.2	Le « rapprocheur »	39
6.1.3	Le « maquereau »	40
6.1.4	Les « entre-deux » ni vraiment positifs, ni totalement négatifs	41
6.2	Comment travaille-t-on avec eux ?	42
6.2.1	La stigmatisation des comportements auprès des autres jeunes	42
6.2.2	La mise à distance du groupe	44
6.2.3	Recadrage à la colonie	46
6.3	Les leaders positifs	47
6.3.1	Une histoire de place	47
6.3.2	Exemple imitable ou être parfait inatteignable	48
6.4	Comment travaille-t-on avec eux ?	49
6.4.1	Comme modèle	49
6.5	Le leader situationnel	51
6.5.1	Grâce à ses capacités	51
6.5.2	Grâce à son enthousiasme	52
6.5.3	Grâce à sa motivation	52
6.6	Les leaders ont-ils plus d'influence en institution ?	53
6.7	La dynamique de groupe en tant que leader positif : utopie ?	55
6.8	L'éducateur en tant que leader positif : réalité ?	57
7	Positionnement personnel	60
	Conclusion	63
8	Bibliographie	65

Introduction

Une mise en institution, qu'elle soit civile, sociale ou pénale, suscite une attente de résultats sur le jeune. Cette mise en collectivité ne va parfois pas sans heurts. Le placement peut apporter un élan nouveau au jeune, une remise en question de ses choix et de ses comportements. Mais l'une des questions récurrentes que je me suis posée lorsque j'ai commencé à travailler dans ce domaine, est le fait de savoir si cela ne crée pas également un « réseau de délinquance » entre les jeunes. La complexité des relations qui se nouent entre les différents acteurs d'un foyer est un paramètre important à prendre en compte pour aborder le travail institutionnel. Les jeunes entre eux, les jeunes avec les éducateurs, les éducateurs entre eux.

Dans la prise en charge d'un groupe, il y a la gestion d'individus en premier lieu. Ces derniers vont être soumis aux différents changements qui se produisent au sein d'une institution (départs et arrivées de jeunes, ainsi que d'éducateurs, perte de leurs repères habituels,...). Les caractères vont s'affirmer, d'aucuns seront plus réservés, d'autres beaucoup plus charismatiques. Ils vont également interagir entre eux, ce qui va les amener à adopter des comportements différents de lorsqu'ils sont seuls.

Toutes ces relations peuvent entraîner différents rôles à tenir au sein de l'institution. Les leaders, qu'ils soient positifs ou négatifs sont généralement présents au sein d'une institution et ont un intérêt dans la dynamique de groupe.

Ces jeunes peuvent-ils ou sont-ils « utilisés » lors de la prise en charge éducative ? Dans quelle mesure peut-on travailler avec ces phénomènes présents de façon normale dans les groupes et surtout dans les groupes d'adolescents, pour faire avancer les jeunes individuellement ?

Au fil de ma recherche, je me suis rendue compte qu'il n'y a pas que le leader qui peut avoir un pouvoir de changement, la dynamique de groupe et l'équipe éducative peuvent également être des vecteurs de changement, dans le groupe et individuellement.

1 Question de départ : Comment les éducateurs peuvent-ils utiliser les leaders dans les groupes d'adolescents placés ?

J'ai effectué deux stages en tant qu'éducatrice. Le premier s'est déroulé dans une institution pour jeunes en difficultés où j'ai été par la suite engagée comme remplaçante. J'ai effectué le second dans une institution accueillant des adultes souffrant de troubles psychiques

Dans la première institution, une partie des jeunes sont placés pénalement. Mais ce n'est souvent pas pour la même gravité de l'acte. L'anecdote qui m'a amenée à me pencher sur le sujet des effets négatifs d'un groupe de pairs dans une institution, est la suivante.

Un jeune adolescent y était placé pour un incendie qu'ils avaient allumé lui et des amis. Lorsque je l'ai rencontré c'était un garçon tranquille, qui avait des notes très correctes en internat (les jeunes sont notés sur différents critères durant la journée, cela les amène à différentes phases (1 à 3) qui les sanctionnent ou les récompensent).

Il était également très poli, toujours bien habillé, ce n'était de loin pas un élément perturbateur. Il était même celui sur qui les autres pouvait prendre exemple. Il était ce que l'on pourrait appeler un leader positif au sein de son groupe de pairs. La prise en charge s'axait surtout sur son manque de motivation dans la vie en générale et à l'école en particulier.

Au bout d'un an placé dans l'un des centres, et dû au fait qu'il commençait à s'endormir sur ses lauriers, il a été placé dans un autre centre. J'ai eu l'occasion de le revoir durant un remplacement, il avait changé son style vestimentaire, avait une attitude provocatrice, et avait même changé sa façon de parler aux adultes.

Lorsqu'il a changé de centre, il a également changé de statut. De jeune plutôt respecté car il avait une bonne attitude et calmait ses camarades parfois, il s'est retrouvé dans un environnement où il a dû créer des liens et se faire une place. Pour cela, il a adopté les codes vestimentaires et les codes de langage de ses camarades, qui avaient des comportements de type violence, de langage inadéquat avec les adultes.

On peut se dire que c'est un comportement qui relève de l'imitation à l'adolescence. Mais lors de mon second stage, dans lequel il s'agissait d'adultes, je me suis rendue compte du même phénomène. Le fait de se retrouver dans un environnement qui n'est pas le sien à priori, demande des ajustements et permet la rencontre avec des personnes que l'on n'aurait pas côtoyées en dehors du foyer.

Ce qui m'intéresse est la corrélation entre l'émergence d'un leader au sein d'un groupe, qui est induit de par la promiscuité, et la prise en charge qui peut se faire à partir de ce constat. Qu'est-ce que les éducateurs peuvent utiliser dans les forces et les limites des groupes d'adolescents placés, au niveau du leadership entre les jeunes, qui vient pratiquement forcément à émerger.

2 La problématique : L'influence des leaders est-elle plus importante dans un groupe de jeunes placés ?

La famille est le premier lieu de socialisation du jeune, et de l'apprentissage des différentes règles comme la politesse, le respect de soi et des autres. La vie en institution ne doit pas se substituer à la vie familiale, mais il faut être conscient que l'institution se trouve être un lieu qui doit rappeler au jeune les règles essentielles de la vie en communauté.

Cela m'a amenée à me questionner sur les effets dont on ne parle pas lorsque quelqu'un (adultes, adolescents, handicapé,...) est placé en institution. Il y a beaucoup d'aspects positifs, mais il y en a quand même quelques-uns d'un peu plus négatifs. On peut par exemple citer les amitiés qui peuvent être destructrices, les mélanges de pathologies qui peuvent mener à des conduites à risque, ainsi que des leaders négatifs qui peuvent émerger au sein d'un groupe.

Les leaders sont présents de façon naturelle dans tout groupe d'individus. En effet, il y a toujours des personnes que l'on remarquera plus et d'autres qui se contenteront de « suivre le mouvement ».

Dans une institution, ces rôles seront visibles d'autant plus vite car tout le monde vit ensemble 24 heures sur 24.

En effet, l'institution est un lieu privilégié pour observer les personnalités et les comportements en solo et en groupe. Les relations avec leur groupe de pairs sont

les premières dans la socialisation du jeune en institution. Les secondes sont entretenues avec les éducateurs. Il me paraît donc important de comprendre ce qui peut se jouer dans un groupe de jeunes, pour expliquer l'émergence d'un leader.

Le caractère que l'on a à l'extérieur peut être complètement différent dès lors que l'on se retrouve dans un nouveau contexte. Les personnes que l'on côtoie nous font changer, ou alors évoluer, dans un sens positif ou non. Les personnalités que l'on rencontre forgent celle que l'on avait déjà ou alors en créent une nouvelle plus adaptée au milieu dans lequel on évolue.

3 Cadre théorique

Diverses notions théoriques sont nécessaires à expliquer pour mieux comprendre ma problématique.

- La formation du groupe de pairs à l'adolescence.
- L'effet de groupe.
- Les leaders.
- Les éducateurs, le groupe et le leader.

3.1 La formation du groupe de pairs à l'adolescence

Dès leur plus jeune âge, les êtres humains sont mis dans des groupes. Lors du jardin d'enfant pour commencer. Mais les enfants sont en général trop petits pour qu'un groupe ne se crée. Ils partagent ce qu'on appelle un monologue collectif. On a l'impression d'une relation commune lorsqu'on les regarde, mais aucun n'écoute l'autre.

Plus tard, l'école primaire leur apportera les débuts de relations sociales. Comme dans le cas d'une institution, les groupes y sont créés par affinités. Les enfants des mêmes années se retrouvent dans une même classe, ce groupe peut être qualifié de « superficiel et obligatoire ».¹

Ces groupes ne se forment que sous l'impulsion d'adultes, mais n'auraient aucune chance d'exister sans cela. « Le groupe imposé, c'est-à-dire celui d'internat, a une signification tout à fait différente de celle des groupes spontanés qui se forment dans une école, un milieu de travail, etc. »²

Ce qui signifie que les relations qui vont se créer à l'intérieur d'un groupe imposé, seront différentes dans la manière de se tisser et de se prolonger. Surtout à une période comme l'adolescence et dans un milieu tel qu'un foyer.

L'adolescence est un passage obligé entre l'enfance et l'âge adulte. Sa fin est difficilement située, si je me réfère au livre « Voyage au pays des adolescents : 310 mots clés pour mieux se repérer », l'adolescence finirait au moment de l'arrêt de la

¹LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 15.

²Ibid. P. 127.

croissance, c'est-à-dire aux alentours des vingt-deux ou vingt-trois ans³. C'est également un moment où l'on a besoin de construire sa propre identité, différente de celle de ses parents. Lors de l'adolescence, on constate des phénomènes qui sont normaux dans la construction de l'identité de soi et de son autonomie, par exemple la formation de groupes de pairs.

Lors de nos cours du module C4, nous avons abordé l'adolescence avec Blos. Selon lui, l'adolescent ne voulant plus « apprendre » de ses parents, comme le font les enfants, se développera à travers son groupe de pairs.

Chaque adolescent diffère dans le monde amical. Certains n'auront aucun ami et s'enliseront dans leur solitude. D'autres ne jureront que par leurs amis, ils en auront d'ailleurs beaucoup. La famille ne comptera plus et ce sera l'avis du cercle d'amis qui prévaudra. Si l'amitié et les groupes sont si importants à cet âge, c'est qu'ils permettent de lutter contre la solitude que tout adolescent ressent. Ce sont les centres d'intérêt qui réunissent les adolescents entre eux. C'est avec les jeunes de leur âge qu'ils peuvent partager leurs idées, les codes (de langage ou vestimentaires) de leur génération.

Le fait de former un groupe avec leurs pairs leur donne le sentiment d'être plus fort que le monde qui les entoure. « (...) Ensemble contre tous, dans l'affirmation d'une différence, voire d'une opposition au reste du monde. »⁴ Le groupe l'aide en outre à trouver son identité personnelle, il n'est plus seul dans sa recherche, il a déjà l'identité de son groupe. « Je suis comme mes copains et différents de ceux qui ne font pas partie de ma bande. »⁵

Chez l'adolescent, il y a le paradoxe de la recherche de l'autonomie et la volonté de n'être pas différent des autres qui prédomine. D'où l'importance d'avoir un groupe de pairs auquel se référer. Cette phrase résume bien ce paradoxe de l'adolescence : « Envie d'être comme tout le monde et peur d'être comme personne. »⁶

Mais que se passerait-il si ce groupe de pairs commençait à avoir des comportements à risques pour les membres ? Comme le dit le livre « Voyage au pays des adolescents : 310 mots clés pour mieux se repérer », le groupe a des avantages mais aussi des inconvénients, il ne faut pas les mettre de côté. Les

³Dr Huerre Patrice, Huart Françoise, « Voyage au pays des adolescents : 310 mots clés pour mieux se repérer ».P.19

⁴Dr Huerre Patrice, Huart Françoise, « Voyage au pays des adolescents : 310 mots clés pour mieux se repérer ». P. 127.

⁵Ibid. P. 127.

⁶Pigeon Didier, « Adolescence délinquante : sens et contre sens, impasses et issues ». P. 191.

groupes donnent à l'adolescent l'assurance nécessaire pour passer à l'acte (au niveau des consommations diverses, de comportements à risque ou d'actes délinquants, par exemple).

« Il nous faut seulement souligner que même parmi les groupes d'internats il peut y avoir création de groupes spontanés, sous forme de sous-groupes pour ou contre l'adulte, de liens transitoires en vue d'activités déterminées, une fugue par exemple. »⁷

Dans une institution, le groupe de pairs est un lieu de socialisation privilégié dans le sens où les jeunes sont ensemble de façon régulière tout au long de la journée. L'effet de groupe est donc peut-être plus marqué qu'ailleurs.

« Le groupe, lui, n'est tout d'abord qu'une réunion d'individus juxtaposés, liés seulement par des sentiments communs d'injustice, de frustrations affectives, d'insécurité, de doute, parfois même de haine. »⁸

3.2 L'effet de groupe

Lors de mes cours de psychologie à l'ECG de Sierre, nous avons parlé du phénomène du conformisme.

L'expérience de Solomon Asch nous le montre. Elle consiste à placer des sujets devant un écran où l'on présente trois lignes de différentes longueurs. Les sujets doivent dire laquelle est de la même longueur qu'une autre ligne montrée sur une carte. Asch place des complices qui vont donner de mauvaises réponses. Les résultats montrent que les sujets se sont ralliés aux réponses de la majorité, même si la réponse était fautive. Cela nous prouve que l'individu en général, a peur d'être exclu et qu'il adopte les attitudes et comportements du groupe.

Je pense que tout le monde, et pas seulement à l'adolescence, a déjà vécu une expérience où, en groupe, nous n'avons pas osé donner notre avis de peur d'être différent des autres. Chez l'adolescent, cette peur est encore plus marquée, il se sent obligé de faire comme les membres de son groupe. D'ailleurs Le Bon⁹ explique que

⁷ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 31.

⁸ Ibid. P. 30.

⁹ In LECOURT Edith, « Introduction à l'analyse de groupe ». P. 34-35.

l'être humain lorsqu'il est entouré par une foule, ou se trouve à l'intérieur d'un groupe, n'a plus son propre avis individuel, il a une « âme collective ».

« Un des groupes est formé par des individus dépendants ou symbiotiques, qui vont utiliser immédiatement les groupes comme groupe de dépendance ou d'appartenance ; ils essaieront d'établir leur identité à travers l'identité groupale comme l'identité la plus complète qu'ils aient atteinte au cours de leur développement ». ¹⁰ Cette phrase peut être, à mon sens, reportée sur les jeunes vivant en institution. Le jeune dans un foyer va considérer son groupe de pairs comme partie intégrante de son identité.

Être en groupe, signifie ne plus être seul. On se sent plus fort. Dans une institution, les résidents sont placés contre leur gré, sont en colère contre le système et contre les adultes. Le fait d'être en groupe leur procure le sentiment d'être aussi forts que les adultes qui les encadrent et leur disent quoi faire. Ils peuvent faire et penser ce qu'ils veulent à l'intérieur du groupe de pairs.

Dans les groupes, on retrouve régulièrement des meneurs, des personnes ayant un caractère plus affirmé et une capacité plus grande de prendre des décisions. Une volonté de diriger.

3.3 Les leaders

3.3.1 Définition

Dans le livre « Les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur », Michel Lemay nous parle des meneurs d'un groupe. Il les définit ainsi : « tout sujet qui, consciemment ou inconsciemment, par son attitude, par son comportement réel ou suggéré, est capable d'entraîner ou d'influencer l'attitude ou le comportement de la totalité ou d'une partie des individus qui vivent autour de lui. » ¹¹

Le groupe est tiraillé entre plusieurs forces et se retrouve sous tensions, ce sont ces dernières qui créent des besoins, et donc la fonction du leader.

¹⁰Rouchy Jean-Claude, Soula Desroches Monique, « Institution et changement : processus psychique et organisation ». P. 26.

¹¹LEMAY Michel, « Les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 6.

« Certains groupes ont un leader : il définit « l'esprit du groupe », instaure les règles et représente l'autorité. C'est aussi celui à qui chacun tente de ressembler : chacun veut plaire au leader, et l'on peut voir là un déplacement de l'autorité parentale vers une autre autorité. »¹²

Cette phrase, ne parlant pas des jeunes en difficulté mais des adolescents en général, montre que les liens familiaux peuvent être distendus de par l'éloignement et la mise en institution. Cet éloignement crée un besoin d'être rassuré chez l'adolescent. Même si pour ce dernier la lutte contre ses parents et leurs valeurs prédomine, il a également besoin de leur approbation ainsi que savoir qu'ils sont là en soutien.

Dans une institution, le rôle des personnes contre qui lutter sera pris par les éducateurs, quant à celui de la personne qui aide et soutient, il sera peut-être pris par les pairs. Il se reportera donc sur une personne de même génération qui représentera pour les jeunes, l'autorité.

Les leaders sont donc considérés comme essentiels dans la prise de décision du groupe, ayant cette assise, cette image de confiance en eux. Mais ils ne sont pas forcément ces êtres plein de confiance qu'ils donnent l'impression d'être. Parfois c'est l'appartenance à ce groupe qui leur donne cette aisance. La même personne mise dans une situation ou dans un contexte différent, se révélera souvent différente.

On peut également relever quelques traits de personnalités qui se retrouvent généralement dans la typologie d'un leader comme le désigne Michel Lemay :

« Si nous voulions résumer en quelques mots ce qui vient d'être dit, nous écririons qu'un tel meneur doit être :

-actif et dynamique

- stable

-d'intelligence normale

-sociable

-émotif

-capable d'une certaine agressivité »¹³

¹²Dr BRACONNIER Alain, « Le guide de l'adolescent : de 10 à 25 ans ». P.223.

¹³LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 78.

Dans ce livre également, l'auteur nous parle des différences qui peuvent exister entre deux types de leaders : le situationnel et celui par attitude.

- Le leader situationnel est celui qui se révélera au sein d'une situation précise, un meneur, alors que souvent dans les situations plus quotidiennes, il fait plutôt partie de la « masse ».
- Le leader par attitude, lui possède une façon de se comporter qui incite le leadership, il a une autorité naturelle, un charisme ou tout autre chose qui pousse les autres à se rallier à lui.

On peut encore diviser les meneurs en deux groupes : les leaders positifs et négatifs.

3.3.2 Leader positif

De par son comportement ou son assise dans le groupe le leader positif est celui qui lui permet d'évoluer et de fonctionner de façon positive.

Il peut être montré en exemple devant ses camarades et inciter les autres à adopter le même comportement.

Pour cela, le leader doit être reconnu dans son groupe de pairs et être respecté. Le fait que ce soit les éducateurs qui le placent dans ce rôle sans que des actes auprès de ses camarades ne soient méritants aux yeux de ces derniers, pourrait mener à une inversion des comportements du reste du groupe envers lui (rejet, méchanceté,...).

Dans l'exemple de situation que j'ai donnée dans la question de départ, le jeune avait dans le premier Centre, une fonction de leader positif auprès de ses camarades. Il était accepté par ses pairs tout en adoptant l'attitude qu'attendait l'adulte de lui, sans se faire railler par les autres, ou rejeter en étant catalogué de traître.

3.3.3 Leader négatif

Il veut par exemple, avoir le contrôle sur tout et tout le monde, il utilise sa position pour avoir des avantages, il y a souvent de la part des autres membres une crainte le

concernant. Ce type de comportement peut venir d'un déficit de confiance en lui, ou agir de la sorte suite à une frustration avec l'intervenant.¹⁴

Le leader négatif a un ascendant direct sur le jeune qui sera placé, il peut avoir le contrôle quasiment tous les jours et pratiquement toute la journée. Souvent, il prend l'ascendant sur des jeunes qui sont plus « fragiles », timides par exemple, ou qui n'osent pas s'imposer.

Dans le cas d'un placement en institution les groupes restent rarement les mêmes du début à la fin de l'année. Les rôles sont donc toujours en constante évolution. Si le leader s'en va en cours d'année, son rôle sera repris par un autre. Un jeune qui était déjà là ou celui qui le remplacera.

¹⁴Cours HES E-8 « UAPE », 2010.

- 10.9.12 15:49

Supprimé:

3.4 L'institution

Dans une institution, il y a plusieurs sortes de groupes. Il y a le groupe des directeurs, ceux qui prennent les décisions. Il y a le groupe de l'équipe éducative, qui prend en charge les résidents, le groupe des résidents et le dernier c'est celui de toutes les personnes qui travaillent à faire fonctionner l'institution. Tous ces groupes n'ont pas les mêmes buts à atteindre.

Lors d'une prise en charge avec des jeunes il faut toujours se rappeler du groupe auquel on appartient. Chacun à ses valeurs et c'est pour cela qu'ils font partie du même groupe. Ce dernier les intériorise, ainsi que les normes et les règles dans lesquelles il évolue. Le livre « institution et changement : processus psychique et organisation », explique qu' « Il n'existe pas d'individu sans groupe interne, de groupe sans individu ni de système organisé sans groupe, l'un et l'autre étant porteurs des valeurs instituant. »¹⁵

3.4.1 Définition

Je vais utiliser la définition de Goffman dans « Asiles », pour tenter d'expliquer l'institution (totalitaire) : « On peut définir une institution totalitaire (*total institution*) comme un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées ».¹⁶

Cette définition s'applique à Saint-Raphaël, dans la mesure où les jeunes mènent une vie relativement réglée par les codes et règlements de l'institution. Ils ne sont évidemment pas coupés du monde, mais sont coupés généralement de leurs habitudes et de leur vie quotidienne.

Goffman, nous parle également de ce microcosme, de cette société dans la société qui a ses propres règles et qui « rassemble toutes les conditions de la sociabilité, il

¹⁵Rouchy Jean-Claude, Soula Desroches Monique, « Institution et changement : processus psychique et organisation ». P. 23.

¹⁶Goffman Erving, « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». P. 41.

assure en un certain sens tous les besoins fondamentaux de l'homme (...) »¹⁷. Ce microcosme serait « une caricature »¹⁸ du macrocosme qu'est notre société.

3.4.2 Son rôle

Dans la vie de chaque être humain, il y a des groupes, que l'on appelle « systèmes ». Pour commencer, il y a le plus grand, celui de la société, puis celui du travail ou de l'école et enfin celui de la famille, des amis. Dans le cas qui nous occupe il y a aussi l'institution, à l'intérieur de laquelle il y a le groupe des jeunes et celui des éducateurs.

Les deux groupes qui m'intéresseront principalement, sont celui des « dirigeants »¹⁹ et celui des « personnes dirigées, ou reclus »²⁰. Je les apparente, respectivement aux éducateurs et aux différents chefs de centre, et aux résidents (aux jeunes dans mon cas).

Ces groupes ont un « effet contenant », tant au niveau du travail, de l'équipe éducative que des jeunes placés. Chacun sait où est sa place et à qui il peut s'apparenter.

Dans une institution pour adolescents, la différence des groupes est plus marquée qu'ailleurs. Celui des « adultes » met en place les règlements, punit lorsqu'on dépasse les limites, il représente l'autorité. La révolte et les refus d'obéir sont souvent la façon qu'a le jeune placé de montrer qu'il fait partie du groupe des adolescents, qu'il n'appartient pas au même groupe que les adultes ou éducateurs et que c'est « son travail » d'avoir ce type d'attitude.

Le groupe des adolescents a une vision de l'autre groupe qui s'apparente à ce que l'institution en donne comme image : « Alors que le personnel a tendance à se sentir supérieur (...), les reclus ont tendance à se sentir inférieurs, faibles, déçus et coupables ».²¹ Evidemment cette phrase doit être prise avec un peu de recul. En effet, les adolescents qui sont placés, plus particulièrement, auront tendance à penser que leur vie leur échappe, ils ont souvent des problèmes de confiance en eux, en leurs possibilités et leurs capacités. Les adultes ont toute légitimité pour les

¹⁷Goffman Erving, « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». P. 31.

¹⁸Ibid. P. 31.

¹⁹Terme utilisé par Goffman Erving, dans « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». P. 49.

²⁰Terme utilisé par Goffman Erving, dans « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». P. 49.

²¹Goffman Erving, « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». P. 49.

punir, les réprimander, et prendre des décisions pour eux. Ils ne sont pas supérieurs, mais c'est leur métier et donc leur expérience professionnelle qui leur permet d'évaluer au mieux les besoins des jeunes.

Beaucoup de jeunes m'ont expliqué se sentir presque dépossédés de leurs décisions, ils ont envie de se sentir adultes, d'affirmer leur indépendance et de montrer leur capacité à prendre des décisions. Alors que finalement, leur devoir principal est d'exécuter ce que les adultes leur demande. « Lorsque les individus sont manipulés en groupes, ils sont généralement placés sous la responsabilité d'un personnel dont la tâche principale (...) [est] de surveiller, c'est-à-dire de veiller à ce que chacun accomplisse la tâche qui lui est impartie (...) ». ²² C'est souvent ce qui se passe dans les institutions, les résidents étant nombreux, l'équipe éducative les traite en entité groupale, et non plus individuelle. En veillant à ce que chacun fasse ce qui lui est imposé dans le cadre du groupe.

Cela peut donc créer des « alliances » contre l'institution et ce qu'elle véhicule. En travaillant dans un foyer le rôle qu'occupe chacun au sein du groupe est déterminant, ne serait-ce qu'au niveau de leurs tâches quotidiennes. S'ils ne débarrassent pas la table par exemple, le préposé à la vaisselle ne pourra pas faire ce qui lui est demandé. Cela peut créer des conflits au sein du groupe de pairs lorsque la personne devant faire la vaisselle va demander à son homologue de débarrasser la table.

Le rôle que tient une institution face aux problématiques de l'adolescence a son importance étant donné l'influence que peut avoir le groupe de pairs pour l'adolescent. Le foyer a donc un regard à avoir sur les relations qu'entretiennent les jeunes entre eux. Dans le livre « Réussir le placement des mineurs en danger », l'auteur nous explique que l'établissement spécialisé a un rôle privilégié à jouer lorsqu'il est bien utilisé. Je pense aussi au niveau de l'éducation des dangers que peuvent représenter les groupes de pairs : « L'intervention de l'équipe éducative exerce une influence capitale sur la vie du groupe, pour faire de ce lieu, qui peut apparaître spontanément dangereux aux jeunes, un support important de son action éducative, en le transformant en lieu de socialisation et même en lieu de thérapie ». ²³

²²Goffman Erving, « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». P. 49.

²³LEPAGE-CHABRIAS Michèle, « Réussir le placement des mineurs en danger : manuel à l'usage des éducateurs ». P. 87.

3.4.3 Les éducateurs, le groupe et le leader.

La fonction d'éducateur est difficilement définissable. Pour certains courants, les qualités premières de ce professionnel doivent être celles du cœur et l'engagement personnel. Pour d'autres, les éducateurs sont des « praticiens de la relation », dont le savoir qu'ils possèdent se doit d'être partagé. Pour autant, tout le monde s'accorde à dire que la relation à l'autre et l'entrée en contact sont les éléments indispensables dans ce travail.

L'éducateur qui travaille dans une institution pour jeunes en difficulté doit posséder différentes casquettes. Il doit être porteur du cadre, mais en même temps être la personne qui apporte la stabilité affective dont ont généralement manqué les résidents. Il est une image qui se doit d'être rassurante, mais cadrante en même temps. Cette contradiction peut être amenée par le jeune lui-même dans ses actes. Pour qu'il soit reconnu et respecté, un éducateur doit faire preuve de fermeté dans ses demandes mais également de douceur suivant les moments.

Ce paradoxe se creuse encore plus lorsque l'on sait que la confiance que les jeunes témoigneront à un éducateur est souvent inversement proportionnelle au laxisme dont il fait preuve. Un jeune doit se sentir encadré et doit pouvoir se confronter à ce fameux cadre en sachant que des adultes seront là pour l'aider en cas de difficultés.

Cette confiance entre l'adulte et l'ado peut permettre la création d'un lien qui aidera le jeune à le voir comme une personne ressource, ou en tout cas quelqu'un qui n'est pas là pour l'« enfoncer ».

Mais les relations que créent les éducateurs avec les jeunes sont aussi variées qu'il y a de personnalités au sein des institutions. L'ambiance qui régnera au sein de la vie en communauté dépendra autant de l'ambiance au sein du groupe de jeune que celui entre eux et les éducateurs.

Nous, éducateurs ne devons pas faire « pour » mais faire « avec ». On doit parfois apprendre à laisser faire les jeunes. Le fait de se mêler lui donne l'impression que les choses seraient mal faites. Mais c'est oublier l'élément le plus important qu'on est sensé apprendre au jeune c'est-à-dire l'autonomie. Même si cela peut paraître antinomique, le travail éducatif cherche l'autonomie individuelle alors que celle-ci disparaît souvent au profit de l'identité groupale.

L'éducateur est donc partie prenante des interactions du groupe, que ce soit aussi bien entre l'équipe éducative dans son ensemble, qu'envers les jeunes entre eux.

Un jeune leader dans un groupe est un élément difficile à maîtriser pour l'équipe éducative. Il doit être compris dans toute sa complexité, quels sont les enjeux du meneur, quels sont ceux des suiveurs. En effet, la façon dont se comportera le leader sera déterminante dans la façon qu'aura l'équipe éducative d'aborder son leadership.

« Pour l'éducateur en charge du groupe, le meneur est un personnage souvent gênant et parfois menaçant. Si le responsable adulte manie son groupe de façon autoritaire, il peut même constituer un rival qu'il faut écarter. »²⁴

L'éducateur pourra avoir deux sortes de réactions face à cet état de fait. La première sera une mise à l'écart de ce leader, souvent la force devra être employée, pour qu'il ne puisse plus influencer ses camarades. Malheureusement le pouvoir d'un leader surtout dans un groupe de jeunes en internat ne saurait être aussi facilement éteint. La masse du groupe se retrouvera pris entre le groupe adulte et leur groupe avec le leader. La seconde sera d'officialiser la position de ce dernier, en lui donnant des responsabilités au sein du groupe, l'éducateur en fera un « assistant ».²⁵

Tout cela dépendra de ce que lui renvoie ce leadership, de l'écho que cela peut provoquer ou non en lui. La notion de temps impartie par les institutions pour le travail individuel avec le jeune est également importante pour pouvoir travailler en profondeur. Et en dernier lieu les liens entre l'équipe éducative entre elle.

Pour certains éducateurs, « utiliser » le leadership d'un jeune peut s'avérer éducatif et constructif mais pas pour d'autres.

²⁴ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 210.

²⁵ Ibid. P. 210.

4 Hypothèses de recherche

4.1 Hypothèse principale : « L'éducateur se sert des leaders pour faire évoluer le groupe ».

Dans la partie théorique, j'ai parlé des institutions et de leur place privilégiée au sein d'un groupe d'individus. Les éducateurs, de par leur travail sur le terrain, apprennent assez vite à reconnaître les éléments perturbateurs et ceux qui le sont moins dans un groupe de jeunes. Evidemment, il y a différentes sortes de perturbateurs ainsi que différentes sortes de leaders positifs. Le leader positif, celui qui ne parle pas plus qu'il ne doit, qui reste à sa place, qui est un élément tranquille au sein du groupe, n'est pas forcément celui que voudront suivre les jeunes. Par contre, un autre jeune avec les mêmes caractéristiques de tranquillité et de savoir-être sera pris comme modèle par le même groupe. Comme cela a été brièvement expliqué dans le début de ce travail, ce sont les jeunes eux-mêmes qui suivent leur modèle. Les éducateurs ne sont donc pas là pour leur imposer la personne meneuse qu'ils auraient choisi mais bien d'observer le comportement des jeunes vis-à-vis de celui qu'ils considèrent comme tel.

C'est cette observation qui peut mener à l'utilisation du leader positif.

Dans le cas qui m'a amené à me poser ces questions, le jeune était utilisé par les éducateurs comme un modèle à suivre. Les autres jeunes, l'ayant reconnu comme modèle, étaient plus enclins à se comporter comme lui qu'à faire le contraire. Ils avaient également compris qu'il n'était pas là dans le rôle d'espion ou de « balance ».

Je pense également que les jeunes comprennent assez vite les avantages qu'ils peuvent retirer d'un comportement adéquat. Même si leur penchant premier irait vers un comportement déviant.

Étant donné la difficulté, parfois, de réussir à tenir le groupe, un jeune ayant une sensibilité ou une maturité supérieure aux autres résidents peut se révéler aidante dans la prise en charge quotidienne. Dans la mesure où le jeune comprend les codes et les règles qui régissent un internat, il peut avoir une influence bénéfique sur

le reste du groupe. Sachant cela, les adultes utilisent ce pouvoir, cette capacité à contenir, pour permettre à tout le groupe d'évoluer vers une stabilité groupale.

Un leader négatif, par exemple un jeune qui dysfonctionnerait (fugue, langage inadéquat) pourrait être volontairement mis à profit par les éducateurs s'ils s'aperçoivent qu'il utilise son influence négative auprès des autres jeunes, pour amener le reste du groupe à travailler sur ces comportements.

Bien sûr qu'un jeune qui aurait un charisme et qui l'utiliserait à mauvais escient en incitant les autres à le suivre dans une fugue ou dans une consommation de stupéfiants à l'intérieur de l'institution, par exemple, ne sera pas très enclin à vouloir travailler au bien-être de la structure et du reste de son groupe de pairs.

Mais montrer aux autres jeunes les conséquences négatives qu'engendrent un comportement inadéquat comme précité, peut amener un groupe à se rendre compte qu'il n'est pas sur la voie d'une amélioration de la qualité de leur placement. Ainsi que de leur propre évolution dans le placement.

4.2 2^{ème} hypothèse : « L'adolescent placé ne veut pas être différent de ses pairs ».

Etre placé pour des problématiques de délinquance différentes fait que les jeunes se retrouvent souvent confrontés à plus forts qu'eux au sein même de leur groupe.

Lorsque l'adolescent est rejeté par ses pairs à l'école par exemple, il rentre chez lui le soir, passe ses vacances et ses week-ends seuls en famille, il peut laisser passer du temps pour calmer les choses. Pour un jeune qui est placé, la cohabitation avec ses pairs débute à l'heure du petit déjeuner et s'arrête quand il va se coucher. Si le groupe le rejette, il doit vivre toute la journée, voire toute la semaine, avec ce que ça implique (être seul, raillé le plus souvent, être hors de toutes les conversations).

Le fait que les groupes se créent sur le mode des centres d'intérêt communs, les jeunes vivant en institution mais n'ayant pas forcément de points communs vont s'en créer. Ainsi ils auront un but qui fera que leur groupe tient debout. Peut-être serait-ce le fait de rejeter l'autorité des éducateurs sur eux. Il se peut aussi que ce serait pour montrer la force du groupe des résidents face à celui de l'équipe éducative.

« Intolérants au manque et à la surséance que produit le cadrage, les sujets vont opérer un transfert institutionnel négatif qui va se manifester par une recrudescence des passages à l'acte. »²⁶

Le fait qu'un jeune un peu plus timide soit placé avec des jeunes plus charismatiques ou du moins donnant l'impression d'être plus forts, donne à l'adolescent l'envie d'être avec eux plutôt que contre eux.

De plus les adolescents rencontrent des personnes qu'ils n'auraient certainement pas croisées s'ils n'avaient pas été placés ensemble dans la même institution, de par un éloignement géographique ou des centres d'intérêts différents. Le fait de vivre ensemble de façon prolongée crée les mêmes valeurs, qui pourraient être « ensemble contre l'institution et ses règles ».

Les jeunes sont entourés d'adultes leur disant quoi faire du lever au coucher. Comme je l'ai déjà expliqué, le fait d'avoir un groupe d'amis à l'adolescence aide à

²⁶Rouchy Jean-Claude, Soula Desroches Monique, « Institution et changement : processus psychique et organisation ». P. 75-76

grandir et à développer son identité personnelle. Le fait de vivre en institution demande d'avoir un appui encore plus fort qu'à l'extérieur.

Un adolescent ne vivant pas en institution est confronté à ses parents et au cadre scolaire (ou professionnel s'il est en apprentissage). Mais il n'a pas été placé par un adulte qui a décidé à sa place (un juge le plus souvent). Le jeune placé sent qu'il doit encore plus s'allier pour être plus fort que les adultes qui sont autour de lui.

Le rôle qu'ont à jouer ces jeunes placés est d'être les délinquants, les « sales gamins » qui n'ont pas respecté les règles sociales imposées par la société. Même en étant en institution, ils vont garder leur rôle et même l'exacerber. Le fait que les résidents s'y rallient leur donne un but commun, et leur apporte une certaine reconnaissance.

« En tout cas, le fait d'être pris et stigmatisé comme déviant a des conséquences importantes sur la participation ultérieure à la vie sociale et sur l'évolution de l'image de soi de l'individu. La conséquence principale est un changement dans l'identité de l'individu aux yeux des autres. En raison de la faute commise et du caractère flagrant de celui-ci, il acquiert un nouveau statut. »²⁷

« Traiter une personne qui est déviante sous un rapport comme si elle l'était sous tous les autres rapports, c'est énoncer une prophétie qui contribue à sa propre réalisation. Ainsi se mettent en branle divers mécanismes qui concourent à modeler la personne sur l'image qu'en ont les autres. »²⁸

Les adolescents ont un grand besoin de reconnaissance et jusque-là (de par leurs comportements déviants), les jeunes placés en foyer n'en ont qu'une négative d'eux-mêmes. Le fait de former un groupe et de ne pas se considérer les uns les autres comme déviants de la norme, amène une autre sorte de reconnaissance. Positive entre eux, mais qui nous paraît négative, à nous les adultes porteurs du cadre.

« Plus positive est l'idée de l'initiation – et de l'auto-initiation –, du défi, du dépassement de soi, de ce besoin essentiel de faire partie intégrante d'un réseau. L'acte est posé pour provoquer la reconnaissance (...). »²⁹ Cette phrase montre que

²⁷S. BECKER Howard, « Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance ». P.54-55.

²⁸Ibid. P. 57.

²⁹Pingeon Didier, « Adolescences délinquantes : sens et contre sens, impasses et issues ». P. 87.

c'est l'acte qui provoque la reconnaissance chez le jeune et que cette dernière est importante. On peut donc supposer dans cette même idée que le leader qui se trouvera au sein de tout groupe aura une importance particulière pour le jeune.

4.3 3^{ème} hypothèse : « Un leader a plus de poids dans un groupe de jeunes placés ».

Si le leader du groupe décide que lors d'une sortie, autorisée par les éducateurs, on va voler un objet, le jeune plus timide n'osera pas s'imposer et aller contre la décision. Il arrivera aussi qu'il ne voudra pas se mettre en porte-à-faux face à ses autres camarades.

« Des garçons rendaient parfois l'ambiance lourde et provoquaient des bagarres ; dans certains groupes les vols nombreux provoquaient une atmosphère de méfiance entre les garçons. »³⁰ Cette phrase montre aussi les problèmes qui peuvent arriver à l'intérieur du foyer, en travaillant en internat on peut être parfois confronté au vol d'objets (argents, habits, cd's,...) dans la chambre d'un jeune. Ce dernier, qui est souvent quelqu'un de timide ou n'ayant pas beaucoup de caractère, vient s'en plaindre à l'équipe éducative, qui recherche le coupable. Mais souvent cela s'arrête là, car le leader et les plus charismatiques du groupe se renvoient la balle. Ce qui rend difficile la tâche de trouver le coupable, et même si le lésé sait qui est entré dans sa chambre, par peur ou par appartenance, il ne dit rien.

Ce sentiment de peur, ou de déférence envers un membre de son propre groupe, peut laisser des traces au niveau du développement de l'affirmation de soi. Je pense par exemple à une soumission profonde aux valeurs que lui imposeront les autres durant sa vie. Ou le besoin de n'être plus jamais la victime et de devenir à son tour le leader négatif d'un autre groupe au cours de sa vie.

Les risques de déviance et de marginalisation sont importants lorsque l'adolescent suit le modèle du groupe sans se poser de questions. Il y a un lien de dépendance au groupe et au leader. Et dans le cas d'un placement le risque peut être plus élevé.

Je parlais plutôt du leader négatif. Dans le cas de leaders positifs et de leur poids dans un changement groupal, cela dépendra de l'acceptation de ce dernier par les membres ainsi que l'attitude du groupe.

Si le groupe fonctionne relativement bien ensemble, il est probable que le leader positif aura été choisi de façon unanime au sein du groupe. Si, au contraire le groupe

³⁰LEPAGE-CHABRIAIS Michèle, « Réussir le placement des mineurs en danger : manuel à l'usage des éducateurs ». P. 80.

dysfonctionne, le leader positif sera vu plutôt comme une menace, si ce rôle lui a été octroyé par le groupe « dirigeant ». Si les jeunes lui reconnaissent une légitimité dans cette fonction, même s'ils ne s'allient pas à lui, ils ne l'écarteront pas.

Le fait que tout cela soit vécu dans un lieu clos telle qu'une institution sociale, créera un besoin d'association plus grand que celui dont aurait besoin un jeune qui n'est pas placé. Le fait de ne pas pouvoir s'extraire du groupe, en dehors du temps de sommeil rend le besoin de s'allier encore plus fort. Ce qui renforce le pouvoir du leader sur les jeunes placés.

Dans un groupe de jeunes non placés, le fait de pouvoir rentrer à la maison et de ne pas l'avoir, lui et son influence, toute la journée, permet de reposer la tension qui peut résulter d'une telle amitié.

Comme nous l'avons vu précédemment le leader négatif du moins, a des caractéristiques qui sont importantes. Le fait qu'un meneur émerge, il allie « la force rassurante de l'adulte et l'aspect familial de l'enfant du même âge ».³¹

Comme cela l'a été dit plusieurs fois, le jeune veut en premier lieu se rapprocher du groupe de jeunes de son âge. Les adultes viennent ensuite. Dans la mesure où il arrive à trouver en une seule personne du même âge, les deux pôles de ce qu'il a besoin, il va se sentir naturellement attiré. Il va vouloir lui obéir, voire lui ressembler, pour éviter que tout le groupe, sur les ordres d'un seul personnage, l'exclue.

Dans cette partie, j'ai parlé des jeunes en tant que leaders, mais la question qui pourrait être soulevée est, est-ce qu'un groupe institutionnel peut être lui-même un leader pour les jeunes qui en font partie ?

³¹LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 78.

4.4 4^{ème} hypothèse : « la dynamique de groupe est utilisée par les éducateurs ».

Le groupe dans lequel évolue le jeune est symptomatique des difficultés ou des avancées du jeune. Si le groupe fonctionne plutôt bien, les jeunes qui dysfonctionnent devront à mesure de l'avancée du placement, se poser et se « fondre dans la masse », surtout si le groupe le remet à l'ordre. On pourrait donc considérer l'effet de groupe comme étant positif pour ses membres.

A contrario le groupe considéré comme leader négatif, pourrait être celui qui se rebelle et obtient de chaque membre qu'il se mette en conflit permanent avec l'autorité. Sans que cela soit dû à un individu propre, mais bien à la force groupale qui entraîne chaque membre dans une même direction.

Les difficultés que l'on peut trouver dans la vie en internat, si l'on prend le problème de façon individuel, peuvent provenir des différences dans l'âge des sujets, dans la mixité des religions, des sexes, et dans le type de délinquance. Toutes ces difficultés créent un groupe qui n'aurait eu que peu de chance de voir le jour en dehors de cet environnement.

L'équilibre fragile dans ces groupes peut vaciller à chaque changement, par exemple à l'arrivée ou au départ d'un résident. Ce changement peut s'avérer positif, ou créer une perte du sentiment groupal.

Dans le livre « Boscoville, la rééducation évaluée », l'auteur a travaillé sur la question de la rééducation chez le jeune délinquant. Pour ce faire, il a collaboré avec les travailleurs sociaux d'une institution au Québec, Boscoville. Cette institution se décrivait comme un village, avec des buts à atteindre en tant que villageois, des règles et des devoirs à respecter. L'auteur, professeur titulaire à l'École de Criminologie de l'université de Montréal, explique que cette institution qui ne ressemble pas à une institution totalitaire basique, utilise clairement ce potentiel de développement individuel à travers le groupe.

« Convenablement manié, le groupe peut donner à chacun de ses membres les capacités pour apprendre à faire face à la réalité, pour distinguer le présent du passé, pour surmonter les sentiments de culpabilité, pour abandonner certaines habitudes sans valeur, pour maîtriser les aspects traumatisants du passé, etc. Fait

apparemment paradoxal, il n'est valable que dans la mesure où il amène chaque individu à devenir de plus en plus autonome grâce à la vie collective. »³²

Le groupe n'est donc pas qu'un vecteur d'éléments négatifs, il peut être un garant d'un mieux-être pour un jeune. Les expériences différentes d'un jeune à l'autre, peuvent être autant d'éléments qui permettront à certains jeunes d'expérimenter des comportements inadéquats. Mais il se peut aussi que les expériences difficiles (familiales ou sociales) qu'ont vécues certains jeunes puissent en aider d'autres à voir leurs propres difficultés sous un nouveau jour.

La réalité d'une vie institutionnelle n'est pas aussi tranchée évidemment. Il y a des moments dans chaque journée qui sont plus sensibles que d'autres. Même si l'entente entre les jeunes est relativement cordiale. Il y a également des moments de jalousie, de questionnement sur les actes posés par un autre jeune. Tout cela peut créer des fluctuations dans le groupe et le faire basculer en une seconde.

En ayant conscience que le groupe peut apporter des avantages dans la prise en charge d'un jeune, les éducateurs peuvent s'aider de la dynamique que le groupe apporte positivement à chaque individu lorsqu'ils travaillent avec le jeune en individuel.

³²LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 216.

5 Méthodologie

5.1 Processus de recherche

J'ai commencé ce travail, par la recherche d'une problématique. Celle que je voulais en premier lieu était trop vaste. Je l'ai donc affinée. Puis j'ai recherché les notions théoriques qui demandaient à être expliquées.

La question de départ et la problématique ont ainsi été posées.

J'ai ensuite lu différents livres sur la problématique qui m'intéressait. J'ai ainsi pu commencer mon travail sur les différentes notions théoriques qui me semblaient importantes d'être expliquées.

Les hypothèses ont été posées en second lieu, en rapport avec les notions théoriques. Elles devaient être amenées à être confirmées ou infirmées dans la partie d'analyses des données.

Les interviews ont été l'étape suivante. J'ai choisi d'interroger deux éducatrices, trois éducateurs et un chef de Centre à Saint-Raphaël, institution pour jeunes en difficulté, située dans la région de Sion, en Valais. Il m'a semblé important que tous les Centres de cette institution soient représentés. J'en parlerais plus longuement dans la partie « profils des personnes interrogées ».

Lors des entretiens, qui ont eu lieu sur une période d'un mois, la méthode des entretiens semi-directifs a été privilégiée.

Cette méthode permet de préparer à l'avance une série de questions qui nous intéressent en fonction du sujet choisi. C'est l'interviewé qui décidera de développer l'une ou l'autre question. Cela permet également de pouvoir obtenir des entretiens comparables, dans la mesure où les mêmes questions auront été abordées, mais la liberté et le côté unique des réponses de chacun seront préservés. Cette méthode est révélatrice d'un certain type de mentalité sur une question donnée. Il est clair qu'il existe des constantes dans les réponses apportées ainsi que certaines différences qu'il est intéressant de développer et d'interpréter. Ce qui sera le cas dans la partie analyse des données.

Il a été aussi intéressant de constater des différences en termes de vision personnelle ainsi que des courants de pensées qui ont été utilisés. Pour certains, la

vision systémique a été beaucoup plus mise en avant. Pour, d'autres des exemples concrets pour étayer la théorie ont été bien plus utilisés.

L'analyse des données a été l'étape suivante. Après avoir retranscrits tous les entretiens, j'ai travaillé par questions. Toutes les indications que m'avaient données mes interlocuteurs ont été rassemblées pour avoir une vision globale de leurs avis. Ensuite les éléments des interviews les plus pertinents, à mon sens, ont été gardés pour illustrer les différents propos.

C'est ensuite que la conclusion et la partie positionnement personnel ont été créées.

L'introduction a été la dernière étape. Il est vrai que l'introduction est comme son nom l'indique, introductive du travail mais il est important d'avoir l'entièreté du travail en tête pour pouvoir l'écrire.

5.2 Choix du terrain : Saint-Raphaël

5.2.1 Présentation de l'institution

L'institution existe depuis le 30 mai 1946. Son activité couvre le Tessin et la Suisse Romande. Elle est rattachée à l'Association privée du même nom, qui comprend mille membres de soutien.

La mission de l'Institution St-Raphaël (ISR) est d'aider des jeunes en difficulté. Ils sont placés suite à des problèmes liés à leurs comportements, leurs attitudes en société, en famille, dans le milieu scolaire, pré-professionnel et professionnel. Les jeunes peuvent donc être placés de manière pénale et sociale.

Ces placements permettent aux jeunes un développement adéquat de leurs attitudes et favorisent leur retour à une vie sociale et active scolairement et ou professionnellement.

Ils sont encadrés par quatre éducateurs dans chaque groupe de vie. Si nécessaire, un soutien par des intervenants extérieurs peut aussi être apporté aux jeunes.

Chaque jeune a un éducateur référent, qui s'occupe des différentes tâches administratives et du contact avec les parents de ce jeune.

ISR regroupe quatre Centres répartis entre la ville de Sion et le village de Champlan. :

5.2.2 Le Centre de Préformation Mixte (CPM) :

Il accueille neuf jeunes, filles et garçons, entre 14 et 17 ans, ceux-ci y acquiert des compétences pour trouver un emploi. Différents ateliers ainsi que des stages à l'extérieur sont mis en place dans l'optique de trouver un apprentissage.



5.2.3 Le Centre Pédagogique et Scolaire (CPS) :

Il regroupe trois étages d'enfants et de jeunes, entre 8 et 15-16 ans. Il s'adresse plus particulièrement à ceux qui sont encore en scolarité obligatoire. Les jeunes suivent leur scolarité au sein du Centre Scolaire spécialisé rattaché à Saint-Raphaël.



5.2.4 Le Centre de Préapprentissage (CPA) :

En ville de Sion, il offre une mission presque équivalente à celle du CPM, mais est composé de dix-huit garçons. Il favorise une entrée aux jeunes dans le monde du travail.

Depuis peu, deux groupes ont été créés au sein du foyer, l'un accueillant neuf jeunes, l'autre ayant une place supplémentaire pour un stagiaire jeune.



5.2.5 Le Foyer des Jeunes Travailleurs (FJT) :

Il s'adresse aux jeunes ayant déjà une place d'apprentissage ou sur le point d'en trouver une. Ce qui fait une capacité d'accueil de 27 jeunes.



Les infrastructures que propose l'Institut St-Raphaël se démarquent d'autres institutions par le fait qu'elles sont ouvertes 365 jours par année.

Les éducateurs travaillent généralement par deux, plus un stagiaire, le cas échéant.

5.3 Profils des personnes interrogées

J'ai interrogé trois éducateurs, deux éducatrices ainsi qu'un chef de Centre. Il y a un éducateur travaillant au sein du Centre Pédagogique et Scolaire (CPS) et un autre au Centre de Pré Apprentissage (CPA). La dernière, et le chef de service font partie du Centre de Préformation Mixte (CPM).

L'un des éducateurs et l'une des éducatrices interrogées ont en outre travaillé au sein du Foyer des Jeunes Travailleurs, seul lieu d'où je n'avais pas d'interlocuteurs.

Les années de travail au sein des centres, allaient de trois ans pour le plus récent à sept ans pour le plus ancien. Les années de pratique n'ont pas été clairement déterminantes dans les différences dans les réponses.

Ayant gardé des liens avec des éducateurs de Saint-Raphaël, le contact a été plus facile, l'entretien plus fluide que si nous avions été de parfaits inconnus.

Les interviews ont été, à certains moments, proches d'une conversation, il est donc parfois arrivé qu'il y ait un échange de points de vue. Mais cela a toujours été enrichissant pour ma réflexion d'explorer d'autres points de vue.

Les lieux ont divergé selon la personne qui était interrogée. Pour la plupart leur lieu de travail a été retenu. Pour d'autres, l'interview s'est faite dans leur habitation personnelle. Et pour une dernière, dans un café. Les personnes interrogées ont choisi le lieu de rendez-vous, ce qui impliquait qu'elles y étaient à l'aise.

Les différents entretiens ont pris d'une demi-heure, à une heure et quart. Tous mes intervenants m'ont également proposé de les rappeler en cas de questions ou de manque de clarté dans leur propos lors de la retranscription. Cela montre une implication de leur part, ce que j'ai trouvé très agréable.

Le choix de ces différents interviewés n'a pas été anodin évidemment. J'avais envie d'avoir une vision globale sur mon thème et dans la mesure où je traite de l'ensemble de Saint-Raphaël, il n'aurait pas été approprié de ne m'adresser qu'à des éducateurs du même Centre.

Les éducateurs interrogés font encore partie des différents centres précités, ce qui permet de donner une vision globale de la structure lors de mon analyse des données. L'une des éducatrices interrogées quant à elle ne faisait plus partie de

l'institution, mais à mon sens la vision de l'extérieur qu'elle a pu m'apporter était tout à fait justifiée.

Il me semblait également important d'avoir une bonne répartition entre interview d'hommes et de femmes. Je suis à une majorité d'hommes, mais les femmes y sont malgré tout représentées. Les réponses, comme on le verra dans le développement de mon analyse, n'ont à mon sens pas été clairement différentes de par le sexe de la personne interrogée.

Initiale	Sexe	Centre	Ancienneté
M.	Féminin	CPM	4 ans
G.	Féminin	CPM/FJT	5 ans
Y.	Masculin	CPA	6 ans
A.	Masculin	CPM/FJT	4 ans
T.	Masculin	CPS	4 ans
R.	Masculin	CPM	7 ans

6 L'analyse des données

Dans cette partie la vision des personnes interrogées va se heurter ou non aux hypothèses que j'ai détaillées dans ma partie théorique.

Pour commencer, la signification du mot leader était la même chez tous mes interlocuteurs : une personne ayant un poids plus important dans un groupe d'individus, permettant l'évolution positive ou négative de ce dernier. Tous avaient également pu en côtoyer dans leur pratique professionnelle et avaient des anecdotes intéressantes à me narrer. Il est plus facile de comprendre une situation lorsqu'on peut l'assimiler à un exemple.

Les avis sur quelques questions étaient très nuancés. Pour d'autres en revanche ils se sont relativement recoupsés.

Il est difficile de répondre à chaque hypothèse de façon fermée, mais il est clair que le leader qui souvent naît de l'effet de groupe, est utilisé au sein de la prise en charge. Parfois il peut être « subi »³³, mais les éducateurs essaient autant que faire se peut, d'utiliser ce phénomène pour apporter une aide au travail éducatif.

6.1 Les leaders négatifs

Dans la plupart des entretiens, le leader négatif était celui que l'on retrouvait le plus souvent dans les prises en charge. Il a un pouvoir indéniable. Souvent ces leaders négatifs, donnent une impression de confiance en eux, de sûreté d'eux-mêmes, mais ce n'est souvent qu'une façade et un besoin de reconnaissance autant que celui qu'ont les jeunes pour le suivre.

« Les jeunes qui entraînent les autres, à faire des conneries, de fuguer, à prendre des sorties libres, à ramener du produit, il y a des jeunes qui ont cet état d'esprit là et qui l'utilisent pour pas se retrouver seuls en fait. Et ce que l'on a constaté aussi et je pense que l'on peut constater toutes les années, il y a des mecs qui ont une véritable aura, ils sont là, ils se posent

³³ Terme utilisé dans l'interview de G. P. 3.

et ça attirent les gars. Ils sont aimantés. Ils sont charismatiques. Après, des fois tu ne sais pas pourquoi.»³⁴

Cette description, à laquelle je me suis le plus attachée durant ma partie théorique, a été étayée par mes interviews qui montrent les différents types de leaderships négatifs auxquels nous pouvons être confrontés.

Lorsqu'un adolescent en foyer est soumis à des pressions de la part de ses pairs, son caractère et sa façon d'être, différents de ce qui était connu jusqu'alors, peuvent être des indicateurs. Il peut devenir violent ou au contraire se renfermer. Des problématiques de consommations ou de tabagisme qui n'étaient pas connues peuvent apparaître relativement soudainement.

6.1.1 L'intimidation

On peut aussi observer la pression venant directement de la personne qui la commet. On m'a donné l'exemple d'un jeune à qui il suffisait de s'asseoir à côté d'un camarade sans qu'il ne lui demande rien, pour que ce dernier lui tende une cigarette. De telles pressions sont un type de leadership négatif.

Dans le livre « Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance », l'auteur en parle dans le cas des normes imposées par l'adulte envers les jeunes, mais cette idée peut également s'appliquer au cas qui nous occupe. « Il suffit ici de remarquer qu'il y a toujours, en fait, des gens qui *imposent de force* leurs normes à d'autres, les appliquant plus ou moins contre la volonté ou sans le consentement de ceux-ci. »³⁵

« C'était quelqu'un de très charismatique, mais malheureusement, leader négatif, c'était quelqu'un qui avait une sorte d'aura qui se vantait beaucoup des bastons qu'il avait eues, il était là pour violence grave, il avait eu plein d'histoires de violence, donc il s'en vantait et il banalisait tellement ça. Donc au début, les jeunes le voyaient un peu comme le héros, le dieu vivant, qui casse la gueule. Qui s'en est pris aux flics.... Et finalement cette force de cette personne, elle est retombée sur eux, parce qu'il était tellement puissant dans cette violence non dite (...). »³⁶

³⁴Interview de Y. le 24 octobre 11. P. 1-2.

³⁵S. BECKER Howard, « Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance ». P.40

³⁶Interview de R. le 18 octobre 11. P. 1.

Le jeune auteur dira qu'il n'a rien demandé, qu'il ne peut être accusé de quoi que ce soit. Dans l'absolu, il n'a rien demandé à l'autre jeune. Mais il est clair que de par son charisme, souvent physique d'ailleurs, les jeunes se sentent obligés de lui donner ce qu'il veut, sans même qu'il ait besoin de le demander.

Ce leadership négatif, n'entraîne pas les autres, ne les oblige pas à commettre des délits, mais l'ambiance qui s'instaure péjore le groupe. Les éducateurs s'en rendent souvent vite compte. Les jeunes « rasant les murs », l'intimidation laisse des traces.

« (...) il se fermait complètement, son regard devenait tout noir, il prenait un bâton ou ce qui lui passait sous la main, et il allait taper partout, les autres jeunes qui voyaient ça disaient, ben si je ne fais pas ce qu'il demande, je vais prendre un coup(...). Des jeunes crevaient de trouille. »³⁷

Cet exemple illustre l'ambiance de peur qui peut régner au sein d'un groupe par le biais d'un seul individu. Cette appréhension peut être déclenchée par des accès de violence et d'intimidation.

Les autres jeunes placés là, eux aussi, pour se reconstruire n'y parviendront pas ou difficilement avec ce type de personne. Dans la prise en charge, les difficultés que rencontrent souvent les éducateurs, sont le déni et l'intimidation qui peuvent aussi être faites aux éducateurs.

Par déni, j'entends le jeune lui-même qui ne comprend pas pourquoi on lui fait des remarques. Il refuse d'admettre l'intimidation ou les violences non-verbales qu'il fait peser sur le groupe. Et lorsqu'un jeune se terre dans ce type de comportement évitant, il est très difficile de travailler sur ce dernier, dans la mesure où le jeune doit être preneur du placement et en comprendre le sens. Lorsqu'on lui fait des remarques sur son comportement et qu'il les nie, ou refuse de changer, il y a fort à parier qu'il n'a pas compris où il en est, ni les demandes faites par rapport à son placement.

Il y a également des jeunes qui se servent de leurs caractéristiques physiques (force physique, taille,...) pour effrayer les autres. Celles-ci peuvent être utilisées pour obtenir des avantages, des cigarettes ou toutes sortes d'objet qui appartiendraient à d'autres, par exemple. Ils en imposent, ils font peur et s'en servent sans vergogne.

³⁷Interview de R. le 18 octobre 11. P. 1.

Pour mes interlocuteurs, utiliser cet atout, comme auparavant l'intimidation, pourrait être assimilée au racket.

6.1.2 Le « rapprocheur »

Il y a d'autres sortes de leadership négatif, pas dans le sens d'une prise de pouvoir, ni dans celui d'entraîner le reste du groupe dans des situations problématiques.

« Il existe enfin des rejetés ou des isolés, permanents ou transitoires. Le fait essentiel est qu'ils doivent être subis par le groupe, même si celui-ci désire s'en débarrasser. S'ils n'agissent pas directement, ils vont cependant donner une empreinte particulière au groupe qui les subit, en raison des réactions que leur présence ne tarde pas à provoquer. »³⁸

Il peut arriver que l'ensemble du groupe en ait assez de se faire « maltraiter » par un seul de leur camarade et décide consciemment ou non de l'exclure. Ce sera celui, qui par son attitude envers les autres, intimidation, violence, mais sans l'aura que l'on prête au leader, se fait détester par l'ensemble du groupe.

« Nous avons vu dans notre premier exemple comment une action directe peut être entreprise contre le personnage redouté. Des manifestations hostiles, des tentatives de mise en quarantaine, des diffamations organisées, des réflexions ironiques, parfois même des actes agressifs peuvent être ainsi tour à tour employés. »³⁹

Mais il peut arriver que cette personne qui sert de rapprocheur, ne soit pas un jeune violent. Dans cet exemple, la personne est une jeune fille.

Elle a un manque de savoir-être qui est préjudiciable en premier lieu à elle-même, mais qui permet au groupe d'être « tous contre elle ». Cela aussi peut être considéré comme un leadership négatif. Mais cette jeune fille n'est pas une bouc-émissaire, car dans ce cas-là précis, il n'y a pas de leader dans la mise à distance, c'est le groupe entier qui l'utilise pour se rapprocher entre eux.

« Certains sujets peuvent être considérés comme des meneurs à rebours. Du fait de leur infirmité ou de leurs particularités (énurétiques, enfants bossus, porteurs d'un bec-de-lièvre, enfant de couleur, etc.), ils donnent lieu à une impatience ou à une ridiculisation du groupe. Ils permettent à ce dernier de cristalliser ses sentiments

³⁸ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P.153.

³⁹ Ibid. P.165.

d'agressivité, d'anxiété, nés de faits parfois très éloignés, sur un être qui devient ainsi le « souffre-douleur », « l'échappatoire » du groupe. »⁴⁰

Parfois sans que l'on comprenne, il y a des jeunes, voire mêmes des éducateurs, qui déclenchent quelque chose dans le groupe. Il ne s'agit pas d'une personne leader qui dirait aux autres, elle, on va l'exclure, mais un mouvement groupal. Comme si le fait d'être tous contre une personne renforçait le groupe alors qu'entre eux ils ne s'entendent pas forcément.

« Le sujet détesté de tous et cristallisant l'agressivité de l'ensemble du groupe sur lui est un être agissant sur le processus de la vie collective sans avoir pour autant un comportement d'autorité. »⁴¹

6.1.3 Le « maquereau »

Un autre cas concerne les adolescents ayant des capacités psychologiques bien développées, car ils arrivent à tirer les ficelles de telles façons qu'ils obtiennent ce qu'ils désirent sans se « salir les mains ».

Ils comprennent comment parler à telle personne pour obtenir tel avantage, ils savent quoi dire et à qui. Je ne l'apparente pas à l'intimidation, c'est une compréhension de ce qui se joue dans les relations. Ils manipulent mais en ayant l'air sympathique, ils ne font pas peur. D'ailleurs les autres, voire peut-être même les éducateurs, ne s'en rendent pas compte.

« Il y a un peu des sous-fifres, et ils ne se rendent pas compte que c'est lui qui les manipulent. (...). C'est un moyen de filouter, de contourner les règles en prostituant les autres, c'est un peu le rôle de maquereau. »⁴²

Dans ma pratique professionnelle actuelle, dans un Centre d'accueil du même type que Saint-Raphaël, j'ai eu l'occasion de travailler avec un jeune, M, ayant ce genre de comportement. Il est très doué dans les rapports humains (mais dans le bon sens du terme), il comprend rapidement comment prendre telle ou telle personne. Il se

⁴⁰ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 153.

⁴¹ Ibid. P. 97.

⁴² Interview T. le 2 octobre 11. P. 5.

mêle de toutes les conversations entre les jeunes et les éducateurs, donne des « conseils » à ses pairs pour contourner habilement le règlement, qu'il a appris par cœur, ou les amener à refuser telle ou telle sanction. Il agit auprès des autres jeunes comme un avocat.

Un soir, n'aimant pas ce que devait cuisiner l'un de ses camarades, il lui a enjoint de ne pas faire à manger, certainement avec de très bons arguments. Le jeune a refusé de se mettre au fourneau, et a finalement fugué.

Lorsqu'on a repris avec M. ce qu'il s'était passé, il s'est contenté de répondre : « il était assez grand pour choisir, ce n'est pas de ma faute, il a décidé seul de ne pas faire à manger. Moi je suis toujours là, je n'ai pas fugué, je n'ai donc pas à être sanctionné ». Il n'a jamais considéré avoir une quelconque influence sur les autres.

6.1.4 Les « entre-deux » ni vraiment positifs, ni totalement négatifs

Et puis il y a les « entre-deux », une personne ayant beaucoup de caractères et des compétences indéniables dans certains domaines. Elle sera considérée et décrite comme un leader positif, mais qui, dans certains actes posés, entraîne le groupe et aura une attitude attendue d'un leader négatif.

« Claire est aussi reconnue pour son leadership, elle est reconnue par le groupe. Pour son leadership positif aussi, c'est quelqu'un qui a du caractère, qui avance, c'est quelqu'un qui peut faire taire Joséphine aussi (Rires), c'est tous ces aspects-là. Mais si Claire décide de ne pas se lever un matin, elle décide que les horaires c'est de la merde, elle va inciter tous les autres jeunes à ne pas respecter les horaires etc... Et les plus faibles, ils vont suivre. Donc globalement elle est plutôt leader positif, c'est quelqu'un qui vient de la terre, c'est une vraie Valaisanne, c'est une bosseuse, tous ces côtés là ils sont reconnus aussi par les jeunes, ils voient qu'à l'atelier elle est un cran au-dessus. Qu'elle bosse, qu'elle est volontaire, que dans l'effort, si elle a décidé qu'elle ferait 4 heures de peau de phoque sans broncher, mais si elle a décidé

de ne pas faire 10 minutes de vélo, elle ne les fera pas. Mais ils reconnaissent aussi ses compétences.»⁴³

6.2 Comment travaille-t-on avec eux ?

Dans la mesure où les jeunes qui sont placés de façon pénale le sont généralement par une suite de délits, on peut envisager que ce sont les fortes têtes à l'extérieur qui sont placées. Il se peut donc, si l'on continue à envisager les choses sous cet angle, que tous les jeunes ayant une forte personnalité se retrouvent ensemble. Cela met en avant le fait que dans ce groupe « un leader des leaders » pourrait apparaître.

Lorsque l'équipe éducative se rend compte du poids négatif d'un leader auprès d'un jeune ou auprès du groupe, en remarquant des intimidations répétées, des passages à l'acte d'autres jeunes qui ont été instigué par lui, des introductions de produit, les éducateurs cherchent souvent à l'éloigner du groupe. Cela peut par exemple se faire par des arrêts disciplinaires, qui dépendront de la volonté du juge. Certains juges, mettent en place cette sanction, dès la première ou la seconde entorse de règlement. Pour d'autres, il faut attendre plus longtemps.

6.2.1 La stigmatisation des comportements auprès des autres jeunes

Pour utiliser le leader négatif, on aurait tendance à penser qu'il faut « dénigrer » son comportement auprès des autres pour que le reste du groupe n'ait pas envie de devenir comme lui. Mais agir de la sorte en mettant en avant les inconvénients d'un tel comportement peut stigmatiser le jeune.

Ses camarades ne comprendront peut-être pas que le comportement n'est pas la personne. Pour A. il n'est pas très professionnel d'agir ainsi :

« Moi je sais que je l'ai eu fait, je ressens ça comme ça, je trouve que ce n'est pas très pro de dire « tu ne veux pas finir comme lui », mais je sais que je l'ai eu fait, mais ça ne se fait pas ! Tu dénigres, même si la personne te pourrit la vie, qu'elle te démonte ton groupe, déjà ça modifie, tu ne dois pas, ça modifie

⁴³Interview de R. le 18 octobre 11. P. 3.

la perception ou le regard que tu portes sur le leader négatif, si toi-même tu as une image de lui, un peu, je t'en veux, entre guillemets. Et vis-à-vis des autres tu ne peux pas parce que tu les incites à faire un clan à se liguier contre lui tu vois. Donc tu crées des clans, en fait, donc ce n'est pas très pro.»⁴⁴

La difficulté derrière, cela est aussi de se laisser aller à des facilités dans l'analyse de la situation. Par fatigue, paresse, ou un ras le bol dû aux comportements du jeune, l'éducateur peut avoir le réflexe de baisser les bras. Et de confondre le jeune lui-même et son comportement.

L'éducateur, même s'il reste humain, ne devrait pas changer le regard qu'il porte sur le jeune. Un regard accusateur ou qui ne serait pas bienveillant envers lui, peut développer ce comportement à l'extrême. Mais comme je l'ai dit, parfois lorsqu'un seul individu pose des problèmes et envenime la situation déjà précaire des autres jeunes, il est difficile de garder un regard positif sur ce jeune. Finalement même si l'on sait que l'on doit juger ses actes, le fait de mettre à mal le groupe peut déclencher à long terme, une sorte d'hostilité, non voulue par l'équipe éducative.

Il est donc important de ne pas stigmatiser le jeune par rapport à ses attitudes, mais de bien utiliser le comportementalisme pour comprendre pourquoi il le fait. Il peut arriver que le jeune ait besoin de ne plus se sentir seul, ou de se sentir exister au travers du pouvoir et des intimidations.

Le fait de montrer le côté négatif des sanctions que peut encourir le jeune ne sera pas forcément perçue de la même façon dans le groupe des adultes ou dans le groupe des jeunes.

« Si nous considérons la déviance comme une activité collective, nous nous apercevons immédiatement que les gens agissent avec un œil sur les réactions des autres personnes impliquées dans cette action. Ils prennent en compte la manière dont leurs semblables jugent ce qu'ils font, ainsi que l'influence de ce jugement sur leur prestige et leur rang social. Par exemple c'est parce qu'ils voulaient maintenir l'estime dont ils bénéficiaient dans leur bande que les délinquants étudiés par Short

⁴⁴Interview de A. le 27 octobre 11. P. 2.

et Strodbeck (1965) accomplissaient certains des actes qui leur attiraient des ennuis. »⁴⁵

Serait-il donc préférable de les mettre à distance du groupe ?

6.2.2 La mise à distance du groupe

Dans mon hypothèse principale, je parlais de retirer le « pouvoir » du leader négatif, en montrant aux autres les inconvénients ou les sanctions que récolte le meneur, et donc ceux auxquels ils s'exposent eux-mêmes.

Pour l'un des interviewés, la question est plus complexe que cela. Un jeune qui aurait contrevenu à maintes reprises au règlement, sera sanctionné par un séjour à Pramont, par exemple. Du point de vue de l'adulte c'est une sanction lourde, une conséquence qui ne donne pas envie.

En se plaçant du point de vue de l'adolescent, ce comportement rebelle démontre la « stature » de l'auteur. L'envie de montrer aux autres le fait que l'on est le plus fort prime sur l'avertissement de l'équipe éducative sur les conséquences qui ne manqueront pas d'arriver.

« Le fait par exemple d'avoir été arrêté par la police puis d'avoir séjourné en prison ou en Centre de Rééducation constitue dans maints groupes de jeunes inadaptés sociaux un élément en faveur de la popularité de celui qui a vécu de telles situations. »⁴⁶

Le fait d'être sanctionné de cette manière montre aux autres son statut de chef de bande, de leader, de rebelle.

Pour M., en revanche l'envie des jeunes de tester la prison pour faire comme est minime :

« On a quoi 15 gamins par année, 4 ans que je suis là. J'en ai eu 2, qui ont dû aller faire l'expérience pour se rendre compte, l'expérience de Pramont, Valmont, la Clairière. Parce que là, il est seul, sans le leader, à vivre ce qu'a vécu le leader avant lui, ce à quoi il l'a amené. L'incarcération, le délit ultime, la violence. Là, il se retrouve seul et il se dit, « mais c'est ça que je veux ? », la

⁴⁵S. BECKER Howard, « Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance ». P. 207.

⁴⁶LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P.87.

cellule à Pramont 4 jours, et quand ils reviennent en général, il y a un changement assez radical, même pour ceux-là.»⁴⁷

Lorsque le jeune se retrouve seul dans un établissement fermé, il se rend compte que cette situation n'est finalement pas si confortable. Il se retrouve seul dans une cellule. Cette peur de se retrouver tout seul, sans une horde de « fan » autour de lui, est à nouveau là. Sans parler du fait de la remise en question et des débats internes que cela peut susciter.

Dans la plupart des témoignages, les actes du jeune leader négatif étaient sanctionnés de façon directe.

Par exemple, un recadrage dans une structure fermée de type Pramont, Valmont, La Clairière, comme je viens de l'expliquer. Evidemment que cette sanction ne sera pas comprise de la même manière par tous les jeunes. Certains y verront-là plutôt une manière d'aller se « reposer », suivant la structure, car les premiers temps, le jeune reste en chambre. Il se dira qu'au moins il n'aura pas à se lever pour aller à l'atelier et travailler. Ce qui devait sonner comme une sanction, lui apparaîtra plutôt comme un renforcement positif. Et ce sont généralement les propos qui nous sont transmis lors de son retour. Le type de comportement qu'il avait et qui l'on mené à être enfermé risque donc éventuellement de se reproduire. Dans le cas où un ou des suiveur(s) se seraient formés autour de ce leader, il est également à envisager que de tels comportements se reproduisent de leur part, pour obtenir ce qu'ils considèrent comme une récompense.

Mais pour la plupart du temps, on observe un changement d'attitude lors des retours de ces recadrages. Ils peuvent avoir remarqué qu'un centre ouvert est toujours plus agréable qu'une structure fermée. Ils comprennent aussi que la justice ne les laissera pas aller aussi loin qu'ils le voudraient dans leurs comportements.

Pour d'autres, une structure ouverte n'est pas à leur convenance, ils ont besoin de plus de cadre et de moins de liberté. Parfois l'enfermement peut apparaître comme une solution bénéfique. J'ai pu en faire l'expérience personnellement dans mon activité professionnelle actuelle.

⁴⁷Interview de M. le 1^{er} novembre 11. P. 5.

Un jeune revenant de quelques mois d'observation dans une structure fermée avait à l'intérieur de celle-ci un très bon comportement. Il a été placé à la Fontanelle, et son comportement a radicalement changé. Il était redevenu le jeune qu'il était avant d'entrer en structure fermée. Il se sentait certainement plus « entouré », avec des murs et des barreaux. Notre structure ne lui apportait peut-être pas ce cadre fermé dont, semble-t-il, il avait besoin.

Le fait d'être enfermé semblait donc être la meilleure solution pour ce jeune et sa problématique.

6.2.3 Recadrage à la colonie

Il y a une autre sorte de sanction qui peut être mise en place. Saint-Raphaël comporte une 5^e « structure », que l'on appelle la colonie.

C'est un mayen à quelques kilomètres de Grimisuat. Durant l'hiver, l'accès n'est possible qu'en raquettes, une montée qui peut durer une heure suivant le physique des jeunes. Il faut évidemment prévoir les vivres (boissons, nourriture) pour le temps que va durer le séjour, mais parfois aussi ramener des éléments qui manqueraient. J'ai pu en faire moi-même l'expérience en travaillant dans ces conditions durant un week-end.

Cette colonie ne possède pas d'eau et pas d'électricité. Pour se chauffer, il faut couper du bois et le mettre à chauffer dans le poêle qui se trouve à la cuisine. La cuisine se fait également comme cela. C'est donc un endroit, si je reprends le terme de l'une de mes interviewées, M., « hostile ».

La façon qu'aura un jeune de se comporter dans un tel environnement est assez symptomatique. Certains auront des difficultés à s'adapter à ce lieu très loin de ce qu'ils connaissent ou ont expérimenté dans leur vie. D'autres, et parfois ceux auxquels on s'attend le moins, s'y sentent parfaitement à l'aise et mettent en avant des capacités jusqu'alors inconnues.

Il peut arriver qu'un leader négatif au sein de la structure, se dévoile comme un moteur dans ce nouvel environnement, qu'il tente d'aider les autres ou simplement se sente à l'aise avec des travaux à priori rébarbatifs (couper du bois par exemple, ce sont des activités que les jeunes n'aiment pas forcément, elles sont physiques, et travailler à quelque chose de difficile peut parfois leur apparaître comme impossible à

réaliser. De plus, la génération actuelle n'est plus aussi habituée aux travaux physiques qu'à l'époque.)

Ces capacités démontrées durant quelques jours, peuvent être utilisées comme base dans la mise en place de nouvelles actions avec un jeune ayant des comportements inadéquats au sein du groupe ou qui met ses pairs ou la dynamique de groupe en danger.

Il y a aussi des bienfaits dans le sens de la prise de conscience de la relative difficulté d'être en institution. Pour ces jeunes se retrouver confrontés à un rythme de travail, à des horaires de couchers et de levers, à des adultes omniprésents n'est pas une chose facile. Mais lorsqu'ils goûtent à cette expérience, ils se rendent compte qu'ils ont la chance d'avoir le chauffage et l'eau chaude et cela peut aider dans la prise en charge, dans leur propre vision d'eux-mêmes et de la société.

6.3 Les leaders positifs

Dans l'exemple que j'ai cité ci-dessus, un jeune considéré plutôt comme leader négatif dans le cadre de l'institution peut tout à coup se dévoiler comme un leader d'influence positive dans un contexte totalement différent.

On peut donc se demander si le leader positif le devient après avoir été un meneur négatif, ou en étant dans des situations extrêmes ?

6.3.1 Une histoire de place

Dans le cas des leaders positifs ils ne peuvent pas être choisis par les éducateurs. Ce sont les jeunes eux-mêmes qui les installent à cette place. Un leader positif prendra cette place sans s'en rendre compte. Dans la plupart des exemples qui m'ont été donnés, le jeune ne voulait en aucun cas de cette place, il se trouvait en institution pour lui et pas pour aider les autres. Malgré cela, pour la plupart, il a pu être entendu que ses capacités et ses atouts, en terme de savoir-être, pouvaient être un moyen de montrer à leurs camarades la faisabilité de ce qui était demandé par les éducateurs.

« Par contre pour la jeune fille qui est venue, on n'a pas eu besoin de l'utiliser ou de la consacrer comme leader positive, parce que c'est l'ensemble du

groupe qui a constaté son évolution fulgurante. « C'est incroyable, ça fait deux semaines qu'elle est là, et elle a déjà validé la première période, ça fait deux semaines. Il y a des choses que j'ai pas pu valider alors que ça fait 3-4 mois. » Après 3 semaines, elle a validé un stage interne et est partie rapidement sur l'extérieur. Donc c'est tout le groupe qui se demandait ce qu'elle faisait là finalement. Elle était tellement serviable, attentive, agréable avec les autres, elle s'est imposée par sa serviabilité, sa gentillesse, par ses compétences aussi, elle s'est d'elle-même imposée comme leader positive.»⁴⁸

6.3.2 Exemple imitable ou être parfait inatteignable

Le fait de pouvoir se dire, « tel camarade y arrive », « je peux y arriver également » peut être un moteur pour certains jeunes dans leur cheminement. Ils y voient là une sorte de miroir. Pour d'autres au contraire, ils peuvent y voir une preuve de plus de leur incapacité et cela peut être insupportable pour eux.

Cela peut également être utile dans la façon d'appréhender une suite de comportements inadéquats de la part d'un jeune. Comme me l'a décrit un interviewé, Y., un jeune ayant des lacunes en savoir-être avait été soutenu par l'un de ses pairs ayant une attitude plutôt très correcte. Il ne l'a pas « paterné », mais lui a expliqué en quoi ses comportements pouvaient avoir comme impact sur le reste du groupe et pourquoi les réactions en retour pouvaient être virulentes.

Cela permet de faire entendre un propos qui n'aurait peut-être pas été pris en compte si l'adulte l'avait souligné. Dans le cas d'un pair, qui est considéré voire peut-être quelque peu admiré par ses camarades, l'information est mieux prise en compte, car émanant d'une personne de même âge.

« Oui, ils l'écoutaient, forcément. Car on est des adultes, pas des ados, le message d'un éducateur, c'est clair que c'est entendu mais pas souvent pris en considération. Pas au moment où nous on aimerait, mais quand c'est un autre jeune qui est passé par les mêmes étapes que eux, dans le même foyer, avec les mêmes éducateurs, c'est complètement différent, ça c'est clair.»⁴⁹

⁴⁸Interview de R. le 18 octobre 11. P. 2.

⁴⁹Interview de M. le 1^{er} novembre 11. P. 3.

Il faut malgré tout faire attention à ne pas donner trop d'importance à ce leader positif, et à ne pas oublier que sa place en premier lieu, n'est pas de « montrer l'exemple », mais de faire son chemin personnel et professionnel de la meilleure manière possible. Il peut être « utilisé » dans certains cas, mais toujours avec son accord et jamais « surexploité », il n'est pas un membre de l'équipe éducative.

« Parce que le leader positif aura une monstre influence positive sur le groupe mais si à un moment donné il ne va pas bien, tout le groupe s'effondre, pour moi tu dois limiter l'impact du leader sur le groupe. S'il a trop d'impact ce n'est pas bénéfique pour le groupe, positif ou négatif. »⁵⁰

6.4 Comment travaille-t-on avec eux ?

6.4.1 Comme modèle

Dans le cas d'un leader positif, les éducateurs s'en « servent », comme me l'ont confirmé mes interlocuteurs. Le fait d'avoir un jeune qui comprend le sens de son placement, qui permet également de montrer aux autres son évolution, peut permettre une prise de conscience chez les autres individus. Celle-ci peut s'avérer parfois démotivante pour le jeune qui réalise le chemin à entreprendre. Il se dit qu'il n'y arrivera pas et que cela peut l'amener à baisser les bras. Un travail à ce propos peut être entrepris par les éducateurs en lui expliquant que chacun avance à son rythme, mais que chacun a des compétences à faire valoir et qu'il faut être patient. En cela aussi un leader positif peut être aidant. Il peut amener le dialogue sur un terrain qui n'est pas forcément celui qui est le plus facile à aborder.

« Ceux qui voyaient son évolution et qui ne se sentaient pas capables, c'était difficile pour eux, ils ne lui ont jamais fait payer à elle. Ils avaient du respect pour ce qu'elle était en tant que personne, ils ne lui ont jamais fait payer mais ça les a peut-être remis face à leurs difficultés, ça c'est des choses qu'on a pu reprendre en individuel, le rythme d'acquisition est différent, le contexte est différent chez chaque jeune, donc on a pu aussi reprendre ça en individuel avec certains. »⁵¹

⁵⁰Interview de A. le 27 octobre 11. P. 3.

⁵¹Interview de R. le 18 octobre 11. P. 3.

On peut aussi relever qu'un leader négatif peut s'avérer devenir un leader positif après avoir compris qu'il pouvait en retirer des avantages.

Il faut aussi bien préciser que la plupart des jeunes devenus leaders positifs (surtout lorsqu'ils ont été dans cette institution ou une autre, leader négatif), ne veulent pas être mis en avant. Ils sont là avant tout pour eux et pour faire avancer leur placement. Ils ont compris que les autres ne seront pas là dans la suite de leur vie.

« On a eu l'exemple entre l'année passée et cette année, d'un gars qui a eu un parcours de qualité, il a fait 8 mois chez nous, décroché un pré apprentissage, remise à niveau scolaire et puis qui était pris un peu en modèle et lui refusait ce statut, je ne veux pas être un modèle, pour personne, j'ai mon petit bonhomme de chemin à faire, mais de l'autre côté il était valorisé à entendre ça. Tu fonctionnes bien, quand on te prend en exemple, ce n'est pas pour te mettre sur un piédestal, mais c'est pour montrer que c'est possible, qu'en faisant des efforts tu peux y arriver. »⁵²

« (...) il y en a certains qui n'en ont rien à faire, ce sont des égoïstes. Ils ont peut-être complètement raison, les autres seront pas là quand j'aurais 18, 19, 20 ans et je fais mon petit bonhomme de chemin. D'autres sont un peu plus sensibles, ils comprennent ces interactions, cette vie familiale, quand un souffre, peut-être que d'autres vont se rapprocher pour donner un coup de main, ça s'est vu aussi. D'autres vont pas se sentir du tout attirés par ça, chacun sa merde quoi... (Silence). »⁵³

Le leader positif a donc une place qui n'est pas forcément celle que recherchent les jeunes de cet âge. Malgré tout, on peut se rendre compte que le rôle de leader positif, plus encore que celle du leader négatif peut dépendre des situations.

⁵²Interview de Y. le 24 octobre 11. P. 2.

⁵³Interview de Y. le 24 octobre 11. P. 8.

6.5 Le leader situationnel

Il y a un élément important qui a été souligné dans plusieurs interviews, dans les différents ouvrages que j'ai lus, ainsi que dans les questionnements que je me suis posés, c'est le leadership situationnel.

« Il faut cependant distinguer le meneur occasionnel du meneur vrai, car tout enfant est susceptible de devenir un meneur transitoire à partir d'une surexcitation déclenchée par le groupe en général. »⁵⁴

Bien que certains jeunes soient considérés dans les activités quotidiennes comme faisant partie de la « masse » (ni du côté des leaders, ni de celui des suiveurs), il peut s'avérer que dans un type d'activité donné ils deviennent leader.

« L'observation nous montre qu'il en surgit parfois plusieurs, qui peuvent d'ailleurs se manifester dans des conditions différentes : un enfant sera, par exemple, le maître incontesté dans la classe, mais aux jeux ou à l'atelier, il sera remplacé par un autre sujet. »⁵⁵

6.5.1 Grâce à ses capacités

Dans les différents cas qui m'ont été décrits, les jeunes étaient appréciés sans être dans le groupe des leaders affirmés qu'on entend le plus. Malgré tout, les capacités qu'ils possédaient dans l'un ou l'autre domaine en faisaient des leaders situationnels.

« Oui, ben oui, tout dépend des compétences en fait, parce que par exemple on a un jeune actuellement qui est très timide, qui est très introverti, très,... qui s'isole assez facilement mais quand on fait des activités sportives c'est le king ! Parce qu'il a des compétences, des capacités physiques qui sont plus développées que,... c'est un king au foot. Dès qu'il y a une activité foot tout le monde veut être avec lui. »⁵⁶

On remarque que c'est une caractéristique de leadership qui est bien observée dans la prise en charge. Mais comme le précise M., il faut que tout le monde puisse profiter des atouts de ce leader. Dans son anecdote, le jeune dont elle parle, est doué en foot, lors des voyages en bus jusqu'au terrain, tout le monde se « bat » déjà

⁵⁴ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P.76.

⁵⁵ Ibid. P.151.

⁵⁶ Interview de M. le 1^{er} novembre 11. P. 9.

pour être avec lui, il est dès lors important de laisser à tout le monde le bénéfice de pouvoir jouer avec lui.

6.5.2 Grâce à son enthousiasme

Mais un leader peut également émerger dans l'enthousiasme et le bonheur qu'il montre à faire une activité.

« Après des gens qui sont dans la moyenne et qui peuvent dans un secteur donné devenir un leader positif, là on a un jeune, il a 17 ans, il est médiqué⁵⁷, il a fait des hospitalisations, il est angoissé et tout, mais c'est quelqu'un qui n'a jamais rien fait de sa vie, jamais et maintenant il découvre les activités donc quand on va faire du cheval c'est juste magique, il n'en a jamais fait, et quand il revient, c'est vraiment comme un enfant de 8 ans, c'est, c'est mon cheval le plus beau, qui découvre tout ce que l'on fait. On a fait du rafting, et pleins d'autres choses qu'il n'avait jamais fait, et là, lui il est clairement leader dans l'activité, il prend tout, il a un enthousiasme, il tire les autres, il est vraiment leader par rapport à l'activité qu'on développe.»⁵⁸

6.5.3 Grâce à sa motivation

Un leader peut simplement être la personne qui va donner l'entrain à d'autres pour faire une activité qui ne leur plaît pas ou une sanction à exécuter.

« Si c'est positif, s'il y en a un (typiquement en ce moment) qui veut qu'une activité se passe bien, il va booster les jeunes. Si un jeune peine derrière, il va aller le chercher, le mettre un peu en avant. Tout en gardant en vue qu'il est le leader mais il va essayer de le booster en lui disant : reste pas seul viens avec nous, franchement c'est con que tu fasses ça. Il y en a quand même quoi.»⁵⁹

« (...) parce que dans des moments cruciaux, par exemple il y a un jeune qui va péter les plombs parce qu'il doit aller marcher etc... Ce leader peut, parce qu'il a déjà été marcher 8 fois, arriver vers lui et lui dire : « allez vas-y courage, tu verras... »⁶⁰

⁵⁷ Il prend des médicaments.

⁵⁸ Interview de R. le 18 octobre 11. P. 4.

⁵⁹ Interview de T. le 2 octobre 11. P. 1.

⁶⁰ Interview de G. le 6 octobre 11. P.3.

Ces leaders ont donc bien des raisons d'être et peuvent également être mis à contribution dans la prise en charge du groupe, mais ont-ils plus d'impact dans une institution ?

6.6 Les leaders ont-ils plus d'influence en institution ?

Les réponses à la question de savoir si les leaders ont plus de poids dans une institution qu'à l'extérieur, ont été plus nuancées. Il est vrai que la présence régulière de jeunes autour de soi favorise l'identification et l'envie de « faire comme ».

Mais il a été relevé également que les jeunes aujourd'hui passent leur temps ensemble (si l'on prend des endroits tels que des quartiers). Ils ne se quittent généralement que pour aller se coucher. Ce qui est également le cas en institution.

« Dans le quartier la loyauté est importante mais tu peux être infidèle, t'as le droit parce que justement t'as peut-être un cercle d'amis au foot, à l'école, un peu tout est lié mais tu peux naviguer un peu. Dans une institution tu ne peux pas tant naviguer, à St-Raph tu ne peux pas, t'es obligé d'être fidèle sinon t'es exclu. »⁶¹

La différence réside peut-être dans le fait que les jeunes placés n'ont la possibilité de côtoyer d'autres adolescents qu'en week-end, lorsqu'ils ne sont pas punis. Et en général les jeunes qu'ils retrouvent sont les amis qu'ils avaient avant d'entrer en institution.

Dans le cas des jeunes qui sont dans un environnement familial, le cercle de socialisation est plus grand. Je pense par exemple aux lieux de hobby où ils se retrouvent entre jeunes du même âge (équipes de sport,...). Cet état de fait pourrait donc peut-être mener à un pouvoir plus fort du leader sur l'individu en institution, dans la mesure où le cercle est clairement plus restreint dans un foyer.

Pour M., les leaders n'ont pas forcément plus de poids dans l'institution qu'à l'extérieur, mais ont une liberté bien plus établie à l'extérieur.

Dans une institution, les meneurs qui exercent une influence sont toujours cadrés par un règlement, il y a également toujours un adulte qui le confronte au cadre de

⁶¹Interview A. le 27 octobre 11. P. 5.

l'institution. Les éducateurs se rendent plus rapidement compte d'un leadership négatif et donc peuvent agir de façon plus rapide.

A l'extérieur, ce type de pression peut passer plus inaperçue. Il n'y a pas le même contrôle ni la même attention pour les faire cesser.

« Alors je pense qu'on arrivera plus vite en institution à lui enlever son poids de leader qu'à l'extérieur. Parce qu'on a les moyens de le faire, après un jeune qui n'est pas placé et qui se dit leader, il y a peu de contrôle, on peut plus difficilement l'atteindre tu vois ? Alors qu'en institution c'est plus facile d'agir, de lui enlever ce poids-là, c'est assez facile d'agir là-dessus. Disons qu'on ne le laisserait pas... On ne laisse jamais le leader prendre une place surdimensionnée dans un groupe. »⁶²

« Les membres des groupes déviants organisés ont évidemment une chose en commun : leur déviance. C'est elle qui leur donne le sentiment d'avoir un destin commun, d'être embarqués sur le même bateau. La conscience de partager le même destin et de rencontrer les mêmes problèmes engendre une sous-culture déviante, c'est-à-dire un ensemble d'idées et de points de vue sur le monde social et sur la manière de s'y adapter, ainsi qu'un ensemble d'activités routinières fondées sur ces points de vue. L'appartenance à un tel groupe cristallise une identité déviante. »⁶³

Nous voyons donc qu'appartenir à un groupe déviant peut avoir des conséquences négatives sur l'individu.

Ce constat amène à se demander si cet effet « pervers » d'une mise en institution ne peut pas conduire justement à l'utilisation du groupe comme vecteur de changement personnel ?

⁶² Interview M. le 1^{er} novembre 11. P. 7.

⁶³ S. BECKER Howard, « Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance ». P. 60-61

6.7 La dynamique de groupe en tant que leader positif : utopie ?

La dynamique de groupe en tant que leader, paraît difficile à certaines personnes que j'ai interrogées, dans la mesure où le groupe change relativement souvent et que donc l'équilibre se retrouve bousculé. Il faut donc instaurer un nouvel équilibre entre les nouveaux membres et les anciens, qui eux-mêmes ont connu différentes sortes de groupe. Et qui sont aussi probablement déjà passés par les phases par lesquelles passeront les nouveaux arrivants.

Elle peut être plus difficilement utilisée comme leader dans la mesure où les jeunes ne veulent pas s'affilier au reste du groupe. Ils ne se reconnaissent pas dans leur habillement, dans leur choix de musique,...

Dans le livre, « Le groupe des jeunes inadaptés : le rôle du jeune meneur », on nous explique en partie les difficultés que l'on peut trouver à travailler avec le phénomène de groupe en institution. Il est important pour cela de comprendre que les jeunes qui se trouvent dans des foyers du type dont je parle dans ce travail, ne sont pas, comme certains le pensent, des « enfants malchanceux »⁶⁴ à qui ne manquent qu'un changement dans « leurs conditions de vie »⁶⁵. Mais pour l'auteur, « il s'agit souvent, en fait, de sujets à traiter profondément, individuellement, différemment suivant les cas. »⁶⁶

Ces jeunes ont généralement des difficultés avec la frustration, avec la société, avec la peur et l'insécurité. Mais lorsqu'ils se retrouvent dans une structure d'accueil, ils doivent accepter les règles inhérentes à une vie en communauté. Et pour beaucoup cela est très difficile.

« Devant des exigences aussi contradictoires, une vie en collectivité ne tarde pas à devenir lourde et il se prépare ainsi, peu à peu, un terrain propice à des réactions contagieuses. »⁶⁷

Ce phénomène de contagion peut également expliquer que les jeunes placés seraient plus influencés par les comportements du groupe qu'un jeune lambda, de

⁶⁴ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 158.

⁶⁵ Ibid. P. 159.

⁶⁶ Ibid. P. 159.

⁶⁷ Ibid. P. 159.

par les difficultés que j'ai citées plus haut mais également parce que le groupe est présent de façon omniprésente.

« Tout groupe, qu'il s'agisse d'enfants ou d'adultes, est apte à subir la contagion. Il n'est pas besoin de séjourner longtemps dans les centres spécialisés pour constater que l'enfant inadapté y est plus sujet que les autres. »⁶⁸

Pour M., l'influence d'un groupe de pairs serait plus marquée à l'extérieur de l'institution dans la mesure où ce sont les jeunes eux-mêmes qui choisissent leurs amis. Et donc essayeront de faire en sorte de leur ressembler. En outre, le fait que le groupe de jeunes se subdivisent souvent en sous-groupes, permet difficilement d'en faire un leader d'influence. Les sous-groupes pouvant être eux-mêmes différents en termes d'influence. Je pense par exemple à un sous-groupe de jeunes ayant des caractères forts, mais ne comptant que deux ou trois membres contre le reste du groupe considérés plutôt comme des suiveurs. Le groupe qui se fera le plus remarquer, même s'il est moins nombreux, sera celui des fortes têtes.

Malgré tout, lorsque le groupe est bien stabilisé, et qu'il n'est soumis qu'à de rares changements, ou que ces derniers ne changent pas la structure du groupe, l'utilisation de ce dernier en meneur positif peut être possible. Il permet la stabilisation des membres au travers de sa propre stabilité.

« Quand l'effet de groupe est positif on va privilégier ça, on va leur proposer des choses un peu différentes, on va faire une sortie.... On va le verbaliser aux jeunes, le groupe est homogène et que c'est agréable de bosser avec eux, on va proposer des activités qui vont dans ce sens-là. On fait une sortie, il n'y a pas atelier vendredi, on va faire une visite du technorama, comme on a fait la semaine passée. Ça permet de passer un bon moment, il y a de l'intérêt pour cette activité donc c'est génial. »⁶⁹

« Je pense que si le groupe est stable depuis un moment, t'arrives à travailler sur la dynamique du groupe et puis la considérer et travailler avec ça. »⁷⁰

On retrouve également ces idées dans les propos de l'auteur Michel Lemay, mais « cependant, du fait de la présence de l'éducateur, du contrôle exercé par chaque membre du groupe vis-à-vis de son voisin, du code interne et de l'image idéale que

⁶⁸ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P.158.

⁶⁹ Interview de M. le 1^{er} novembre 11. P. 5.

⁷⁰ Interview de G. le 6 octobre 11. P. 3.

se fait chaque individu par rapport à son groupe, de l'addition des exigences morales de chacun des individus, se forme peu à peu *une conscience de groupe* qui peut d'ailleurs être fort rigide et inhibante. »⁷¹

La présence de l'éducateur, liée à d'autres phénomènes, est garant d'un lien groupal. Mais peut-il également se révéler lui-même comme un leader d'influence sur le groupe ?

6.8 L'éducateur en tant que leader positif : réalité ?

Pour tous mes intervenants, l'éducateur a un rôle à jouer, en termes d'accompagnateur et de vecteur de changement. Il doit donc être quelqu'un de fiable et de rassurant, à qui les jeunes ont envie de s'identifier. Il doit aussi être honnête et avoir un regard bienveillant, même dans le cas d'un jeune qui dysfonctionnerait et entraînerait le groupe avec lui. Il se doit d'être le pilier, le garant des valeurs institutionnelles ainsi que de celles de la société en général.

« La rééducation a pour but de parvenir à briser la structure inadaptée grâce à une relation positive entre éduqué et éducateur, base de la transmission des schèmes de valeur. »⁷²

Parler de l'éducateur comme un leader positif a été plutôt nuancé. En revanche, pour tous, si l'éducateur utilise sa position en tant que leader négatif, il a mal choisi son métier. Comme il a été expliqué plus haut, les leaders négatifs ne sont pas seulement ceux qui entraînent les autres. Ils peuvent être ceux qui, par leur caractère ne donnent pas aux jeunes l'envie de s'en sortir, ayant déjà une attitude pessimiste à leur égard.

Pour certains interviewés il est clair et même important que l'éducateur soit perçu comme un leader positif. Même si ce n'est peut-être pas son rôle à la base.

« Leader ou pas, pour moi être éducateur c'est savoir se rendre inutile. Alors je vais tâcher d'être leader dans la dynamique en fonction des besoins mais je dois aussi ne plus être leader du tout dans certaines situations. Parce que si t'es leader positif tout le temps je ne sais pas où elle est l'autonomie, je ne sais

⁷¹LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P.158.

⁷²LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P.143.

pas où est la place à l'autonomie. Si je dois répondre à la question comme ça, je répondrais oui. Il se doit d'être leader positif, il doit donner l'exemple, être le représentant de la loi, des normes, des valeurs etc... qu'il transmette des choses qui soient positives. Pour moi, l'éducateur doit être leader positif mais je ne dis pas que c'est une tâche facile.»⁷³

Pour d'autres en revanche ce n'est pas comme ça qu'il doit être perçu. Il devrait être considéré plus comme un adulte ayant des compétences. Car il n'est pas de la même génération que le jeune et qu'il n'a pas non plus les mêmes valeurs sur certains points. Mais il a une expérience et une volonté que les jeunes aillent dans le bon sens.

« Je pense que c'est aussi la même chose par rapport à l'éducateur, au professionnel c'est quelqu'un qui est formé, qui a des compétences à faire valoir. Il y a l'histoire de vie, certains ont plus de charisme, d'autres moins, plus de compétences, plus d'humour, et il va utiliser ses ressources... Je ne sais pas si il devient, peut-être que dans la manière qu'il a de véhiculer les messages, d'être là au quotidien, d'être actif, d'être positif, de relever les compétences, peut-être qu'on aura plus envie de lui ressembler à lui, qu'à un autre éducateur qui est peut-être plus analytique. Mais je ne sais pas s'il devient leader du groupe. Il devient moteur d'une activité par exemple, on a toujours ces projets que l'on fait chaque 2 ans, les descentes à vélo,... il devient moteur d'une activité, il fédère les gens autour de l'activité, il dynamise, il motive,... Mais je ne sais pas s'il devient leader.»⁷⁴

Il peut être en revanche, comme le dit bien R., un moteur situationnel. Les exemples qui m'ont été donnés sont, la descente à vélo qui avait été faite jusqu'à Marseille, la grande route (une traversée à ski qui prend près d'une semaine, en dormant dans des cabanes), qui a lieu une fois par année et qui demande un investissement tant de la part des adultes que de la part des jeunes. Il y a aussi tous les moments de marche en tant que sanctions. Dans ces cas-là, l'éducateur se doit d'être un moteur enthousiaste et volontaire s'il veut que les jeunes non seulement y participent mais y prennent du plaisir.

⁷³Interview de M. le 1^{er} novembre 11. P. 7-8.

⁷⁴Interview R. le 18 octobre 11. P. 5-6.

Dans le livre, « Les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur », l'auteur nous explique les différentes phases par lesquelles passe le jeune placé dans une structure de rééducation dans sa relation avec les éducateurs.

« Dans l'idéal, l'enfant finit par voir dans l'adulte une personne utile, puis amicale, puis aimée. Il renonce aux demandes excessives ou absurdes et il remplace ces exigences en incorporant une partie de la personnalité de l'adulte dans son moi et dans sa conscience morale. Parallèlement, les exigences, qui l'entourent et devraient être dosées, sont tout d'abord extérieures et subies, puis finissent par s'intérioriser dans la conscience. »⁷⁵

Mais, « nous disons dans l'idéal, car nous pensons que beaucoup d'enfants des centres spécialisés finissent par accepter l'amitié qui leur est offerte, mais dans les limites où elle ne conduit pas à une identification à l'adulte. »⁷⁶

La position de l'éducateur dans cette question du leadership, reste donc un questionnement ouvert auquel chacun devra apprendre à répondre dans sa pratique professionnelle.

⁷⁵ LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». P. 149.

⁷⁶ Ibid. P. 150.

7 Positionnement personnel

Le travail d'éducateur n'est pas évident à décrire. Lorsqu'on travaille avec des adolescents, il y a beaucoup de paramètres à prendre en compte pour comprendre leurs comportements, leurs réactions, leurs volontés, leurs besoins.

Pour cela, je pense qu'avant tout il faut de la confiance. Le jeune sent lorsque l'adulte pose sur lui un regard bienveillant. Je ne dis pas qu'il faut qu'en toutes circonstances, l'éducateur excuse le jeune ou lui donne sa confiance pour tout.

Mais il doit être un meneur, il doit avoir la confiance des jeunes ainsi que donner un minimum envie d'être ressemblé. Le respect ainsi que l'engagement montre une volonté de soutenir le jeune dans ses démarches ainsi que dans ses difficultés. Ce qui permet évidemment la création d'un lien.

Malgré cela, je ne pense pas que l'éducateur en tant que meneur doit être un être irréprochable, comme souvent les jeunes nous le disent (« Toi tu n'as jamais fait ça peut-être ? »). Il peut justement utiliser ses imperfections pour montrer aux jeunes que la meilleure façon d'être soi et d'avancer dans la vie n'est pas de l'être ou de le faire de façon impeccable. L'important est d'être en accord avec soi en premier lieu, de se respecter, de respecter l'autre ainsi que son environnement. Cela fait partie, à mon sens, d'un leadership positif.

Cela montre aussi que ce qui forge le caractère sont les expériences bonnes ou mauvaises et qu'au lieu de les laisser derrière soi tel un paquet encombrant, il faut les utiliser pour ne plus les réitérer et surtout en faire quelque chose de positif.

Le fait également de véhiculer des valeurs qui peuvent être entendues par tous, sans crainte de différence en termes de religion par exemple, a aussi son importance. Je pense au respect de soi en premier lieu, lorsque l'on se respecte soi-même on respectera l'autre plus facilement. Car à mon sens, le jeune qui ne respecte pas les autres, en les intimidant ou en les privant de leur propre autodétermination, ne se respecte pas vraiment, je vais même aller plus loin, il ne s'aime pas. Et pour moi, c'est ce déficit en estime de soi qui est important à comprendre.

Si l'on ne considère que ses actes, on aura tendance à le stigmatiser mais je pense qu'il faut voir au travers d'un comportement jugé à priori négatif, ce qu'on pourrait utiliser de positif.

Le leader, même s'il peut être qualifié de négatif de par ses comportements et le fait qu'il entraîne les autres dans des attitudes ou des actes inadéquats, a des compétences. Il a déjà cette capacité de meneur, car le fait d'être un leader montre aussi une capacité à diriger un groupe. Malgré toutes les raisons qui peuvent le pousser à être un leader négatif (besoin de reconnaissance, besoin de mener les autres à la baguette,...), ce jeune a cette compétence. Il faut l'amener à l'utiliser à bon escient.

Pour certains leaders également, il y a cette intelligence de la relation. Ils comprennent ce qui se joue dans les interactions et comprennent comment parler à telle ou telle personne. Bien sûr cela peut être pris pour de la manipulation, parfois ça l'est probablement, mais il y a une intelligence et des capacités à exploiter pour les amener sur une autre voie.

Un avocat se sert du don de leadership, de charisme, pour amener le jury à avoir un avis positif sur son client, un chef de chantier a également besoin de cela pour parler de façon correcte autant à ses ouvriers, qu'aux clients, qu'à l'architecte.

L'équipe éducative qui est elle-même posée et bien dans son cadre de travail apporte aussi un leadership positif. Dans une institution qui dysfonctionne et un personnel à bout de force, l'insécurité et le manque de repères chez les jeunes se renforcent. Ils vont se rebeller et les adultes seront encore plus exténués.

Le groupe lui-même comme vecteur de changement individuel, j'y crois aussi. Comme je l'ai déjà expliqué, l'individu placé en groupe change. Il s'approprie les valeurs groupales, qu'elles soient bonnes ou mauvaises.

Dans la mesure où un groupe fonctionne bien, l'individu, surtout à l'adolescence va calmer ses envies individuelles (se rebeller exagérément fort, manquer de respect à ses pairs,...) pour entrer dans le groupe.

Dans ma pratique professionnelle actuelle, j'ai eu l'occasion d'observer ce phénomène. Le groupe avec lequel je travaillais était relativement stable avec deux individus plutôt posés, ayant compris le sens de leur placement. En quelques semaines, les jeunes arrivés « en cours de route », évidemment révoltés au début, se calmaient relativement rapidement lorsqu'ils voyaient l'ambiance générale du foyer.

Ils se faisaient également remettre un peu à leur place par leurs pairs. L'ambiance devenait même bonne enfant, il y avait évidemment des heurts parfois entre l'équipe éducative et certains jeunes, mais dans l'ensemble, dans le groupe cela se passait relativement bien.

Je pense que la stabilité d'un groupe est une façon pour le jeune de se sentir en sécurité. Il sent que le groupe de pairs est autonome et stable, cela le sécurise.

Tous les jeunes ne sont évidemment pas à cette étape de prise de conscience et de compréhension de leur placement, mais la stabilité du groupe les empêche à mon sens, d'aller trop loin dans les manquements au règlement. Ils seraient trop seuls à se rebeller. Un jeune m'a même dit, « je sens que les gars sont heureux ici ». Une phrase qui montre que finalement un foyer peut être un endroit agréable où les apprentissages qui sont faits peuvent être utiles, et qu'évidemment les éducateurs sont bien plus sympathiques lorsque tout se passe bien.

Mais évidemment ce statut quo peut aussi avoir des désavantages. En discutant avec mes collègues, je me suis rendue compte qu'avoir un groupe de cette envergure était aidant dans le travail éducatif. Mais s'y habituer pouvait devenir un piège. Lorsqu'un jeune a plus de difficulté, par exemple à se lever le matin, on cherche peut-être moins de solutions, que lors des périodes où la quasi-totalité des pensionnaires ont ces mêmes difficultés.

Il faut donc faire attention de ne jamais prendre pour acquis le groupe tel qu'il est, et surtout de ne pas s'endormir à cause de cette relative facilité de travail.

Conclusion

La problématique du leader au sein d'une institution est complexe et intéressante. C'est une question qu'ont dû se poser beaucoup d'éducateurs durant les prises en charge. C'est le cas de plusieurs de mes interlocuteurs.

Dans la mesure où tout stratagème pour faire évoluer un groupe ou un individu doit être essayé, l'idée de travailler sur les atouts que peut apporter un individu sur son groupe de pairs n'est pas à écarter. Se renouveler et trouver des astuces lorsque le groupe ou un individu est en proie à des difficultés, est le lot quotidien d'une équipe éducative. Le même comportement produit par deux individus distincts n'aura jamais les mêmes causes, ni les mêmes conséquences. On ne peut donc pas toujours appliquer une méthode qui a fonctionné avec l'un, sur un autre.

Au commencement de ma recherche, les leaders auxquels mon esprit se rattachait étaient les camarades ou un seul d'entre eux. Au fur et à mesure de ce que j'ai appris et à travers les différents témoignages, j'ai compris qu'un leader positif pouvait être le groupe de jeunes, un éducateur, le jeune lui-même ou même un projet.

Evidemment que tous ces outils sont utilisés dans la prise en charge de ces jeunes, pour leur permettre d'avancer. Dans les cas de leaderships positifs, l'éducateur peut également être un outil lui-même.

Quant au leadership négatif, cela peut se démontrer de façon différente au sein d'un groupe. Il y a celui par intimidation, celui que les autres imiteront et il y a celui qui permet la cohésion du groupe à ses dépens (de par son attitude ou ses manquements en termes de savoir-être).

L'équipe éducative se sert de ces phénomènes pour faire évoluer le groupe, ou simplement pouvoir éviter un phénomène de bouc-émissaire sur une personne. Elle met en place des stratégies qui permettent de voir le jeune sous un autre angle, invente des nouvelles techniques pour créer le lien et partir sur une nouvelle base de travail.

Quand rien de cela ne suffit, il convient malheureusement de se séparer de l'individu qui crée les tensions ou incite les plus faibles à se comporter comme lui. Il faut être conscient également que notre travail n'est pas de « sauver » les jeunes, il faut leur redonner les bases nécessaires à une vie en société ainsi qu'à une vie

professionnelle. Pour certains, ce n'est pas encore le moment. Ils ne sont pas encore prêts à prendre ce qu'on veut leur donner. Il faut avant tout l'accepter et ne pas considérer cela comme un échec.

La prise en charge institutionnelle regroupe toutes sortes de caractères, de personnalités, autant dans le cas des usagers que des adultes. Les positions de chaque individu change lorsqu'il y a remaniement dans la hiérarchie du groupe, à chaque départ ou arrivée dans le groupe.

Tout le monde doit retrouver un équilibre, une place (il y a les leaders, les bouc-émissaires, les discrets, les suiveurs,...).

Les adultes sont garants de cet équilibre précaire, il faut donc que l'équipe éducative soit bien dans son cadre de travail et à l'aise avec les préceptes éducatifs préconisés par la structure.

8 Bibliographie

Ouvrages :

BECKER Howard, « Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance ». Editions A.-M. Métailié, 1985. 247 pages.

BRACONNIER Alain, « Le guide de l'adolescent : de 10 à 25 ans ». Editions Odile Jacob, 2009. 583 pages.

DE PERETTI André, « Risques et chances de la vie collective ». Editions Epi, 1972. 223 pages.

GOFFMAN Erving, « Asiles : études sur la condition sociale des malade mentaux ». Editions de Minuit, 1984. 447 pages.

GOGUEL-D'ALLONDANS Thierry, « Education renforcée, la prise en charge des mineurs délinquants en France ». Editions Téraèdre, 2008. 138 pages.

HUERRE Patrice, HUART Françoise, « Voyage au pays des adolescents : 310 mots clés pour mieux se repérer ». Editions Calmann-levy, 1999. 293 pages.

LEBLANC Marc, « Boscoville : La rééducation évaluée ». Montréal. Éditions Hurtubise HMH, Ltée, – Cahiers du Québec Collection Droit et criminologie. 1983, 416 pages. (Edition électronique).

LECOURT Edith, « Introduction à l'analyse de groupe ». France : « Transition », Ed. Érès, 2008. 346 pages.

LEMAY Michel, « les groupes de jeunes inadaptés : rôle du jeune meneur ». Presse Universitaire de France, Paris, 1968. 247 pages.

LEPAGE-CHABRIAS Michèle, « Réussir le placement des mineurs en danger : manuel à l'usage des éducateurs ». Editions L'Harmattan, 1996. 172 pages.

PINGEON Didier, « Adolescences délinquantes : sens et contre sens, impasses et issues ». Editions DeVal, 1991. 305 pages.

ROUCHY Jean-Claude, Soula Desroches Monique, « Institution et changement : processus psychique et organisation ». Editions Erès, 2004. 221 pages.

Documents de cours :

Cours de psychologie, troisième ECG à Sierre, 2007.

Cours HES du semestre d'hiver 2008-2009, dans le cadre du module C4, psychologie de l'adolescent.

Cours HES du semestre de printemps 2009-2010, dans le cadre du module E8,