



**HAL**  
open science

## Des professionnels au service du public : entre adaptation et crispation

Francis Bailleau, Catherine Gorgeon

### ► To cite this version:

Francis Bailleau, Catherine Gorgeon. Des professionnels au service du public : entre adaptation et crispation. Bailleau F., Gorgeon C., (dir.). Prévention et sécurité : vers un nouvel ordre social ?, Les Éditions de la DIV, pp.71-74, 2000, Collection "Études et Recherches". hal-00755552

**HAL Id: hal-00755552**

**<https://hal.science/hal-00755552>**

Submitted on 21 Nov 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Des professionnels au service du public : entre adaptation et crispation

---

## Présentation

Par Francis Bailleau et Catherine Gorgeon

La dégradation de la situation sociale et économique d'une partie de la population, qui se traduit, en particulier, par une grande complexité des situations, place un nombre de plus en plus important d'administrations devant la multiplication de "cas difficiles" qui relevaient auparavant de l'exception.

Ces nouvelles conditions socio-économiques fragilisent le fonctionnement traditionnel des administrations en relation directe avec le public tant en ce qui concerne leurs procédures de production de services et de droits que la capacité de leurs professionnels à participer à cette production.

Face à ce contexte nouveau, la tendance "naturelle" de certaines de ces administrations au service du public est de transformer leurs dysfonctionnements en un problème de relation à certaines catégories d'usagers, à certaines fractions de la population qui sont progressivement construites en autant de catégories spécifiques nécessitant des procédures particulières de traitement : les jeunes des banlieues sensibles, les immigrés, les familles recomposées, etc.

Certains services, sous couvert d'un traitement adapté à ces "nouvelles" populations, mettent en avant l'argument sécuritaire pour décrire et régler une déconnexion de plus en plus grande entre institutions et publics (Mouhanna, chap.4).

D'autres ont mis en œuvre des moyens susceptibles de restaurer leur autorité : l'ilotage ou les centres de loisirs jeunesse dans la police nationale, les brigades de répression de la délinquance juvénile dans la gendarmerie nationale, les "grands frères" dans les compagnies de transport urbain. Les réponses sont le plus souvent ponctuelles et localisées et s'intègrent rarement à une stratégie globale d'adaptation ou de réforme de l'institution.

Or cette spécialisation de certains personnels, si elle ne s'accompagne pas d'un regard critique posé par l'institution et l'ensemble de ses agents sur l'organisation et le fonctionnement de leur service, peut avoir un effet pervers de contournement administratif de ces problèmes et de leur traitement. Autrement dit, comme pour la médiation (Ph. Milburn, chap.9), l'efficacité de ces dispositifs se mesure à la capacité d'interpellation de l'institution qu'ils peuvent susciter.

Il faut, nous semble-t-il, lire ces mouvements comme l'expression d'un glissement de référentiel de l'intervention sociale, en direction des jeunes notamment. Celle-ci, conduite jusqu'à la fin des années soixante-dix autour de la notion d'action éducative puis structurée dans les années quatre-vingt autour de l'objectif d'insertion, s'organise essentiellement aujourd'hui autour de la gestion des tensions et des conflits, elle-même indexée sur l'idée de la nécessité

d'une proximité ethnique, sociale ou générationnelle. Le programme "nouveaux services - emplois jeunes" en multipliant le nombre des intervenants dans le champ de la jeunesse (adjoints locaux de sécurité, agents locaux de médiation sociale, gardiens de la nuit, aides éducateurs, etc.) consacre cette idée selon laquelle il convient de mobiliser les jeunes pour réguler les pratiques des jeunes et, en particulier, des jeunes d'origine étrangère pour leurs condisciples.

Le risque alors est réel d'une déprofessionnalisation du travail social. Il est aussi celui de la sollicitation accrue des institutions de contrôle social (police et justice) qui, sans atteindre aujourd'hui la situation américaine décrite par L. Wacquant, ouvrirait la porte à ce qu'il appelle une "gestion pénalisée de la misère" [1]. Mais, on peut voir également dans ce mouvement de recomposition, l'occasion pour les institutions de réfléchir aux adaptations à mettre en œuvre : nouvelles représentations des problèmes à traiter et de la manière de les traiter, importance du dialogue avec l'utilisateur, réflexions sur les compétences et les postes de travail, etc.

Du côté de certains professionnels, ce mouvement de déconstruction - reconstruction est en cours et s'origine dans le constat des limites des dispositifs classiques les obligeant à rechercher de nouvelles ressources, stratégies et alliances qui leur permettent de prendre en charge les populations fragilisées (Gourmelon, chap.3).

Les dispositifs classiques manquent souvent d'effets soit en raison d'une incapacité à analyser les nouvelles situations des publics dits "difficiles" soit parce que leur accès même pose problème. Pour certaines personnes (détenus sortant de prison sans emploi et en mauvaise santé, jeunes cumulant plusieurs difficultés comme des problèmes d'ordre psychologique, de toxicomanie, d'emploi, de justice, etc), l'écart entre ce qui est exigé pour entrer dans ces dispositifs et la disponibilité des individus est trop important.

Mais c'est aussi bien souvent le manque de dialogue au sein ou entre les institutions et leur spécialisation excessive qui rendent difficile la prise en charge de situations complexes. Le fonctionnement vertical de la plupart d'entre elles est également peu propice au traitement de l'urgence. Or l'ouverture et le dialogue au sein des institutions elles-mêmes, c'est-à-dire leur capacité à accepter d'être interpellées sur leur fonctionnement, est un gage pour elles de crédibilité et de visibilité de leur action. C'est aussi une façon de faire valoir leur compétence et en conséquence de forcer le respect. C'est autant, sinon plus sur cette appétence à l'interpellation et à la remise en cause que sur leur capacité à créer des instances ou des dispositifs nouveaux, toujours plus spécialisés, que se mesure leur capacité d'innovation.

.....  
[1] L. WACQUANT, "La tentation pénale en Europe", in Actes de la recherche en sciences sociales, n°121, p.3-7, éditions du Seuil (septembre 1998).

Aborder les situations les plus complexes oblige les institutions à plusieurs réajustements.

Premièrement, elles ne peuvent plus faire l'impasse sur la recherche de collaborations, de partenariats. Le travail en réseau, la coordination sont une des pistes mais ils ne suffisent pas. Deux fonctions transversales méritent d'être assurées. Une fonction d'écoute, de suivi personnel qui introduit la notion de professionnel référent, permet d'impliquer et de responsabiliser les institutions et donne un repère à la personne suivie. Une fonction d'assemblage, d'articulation des dispositifs qui nécessite une négociation permanente avec les partenaires est, elle aussi, bien souvent facilitante.

Deuxièmement, les institutions et les professionnels doivent de plus en plus opérer le passage de l'individuel au collectif, tant dans l'analyse des problèmes que dans leur traitement. Ils ne peuvent plus ne s'intéresser qu'au seul individu et à ses motivations personnelles mais doivent prendre en compte tant le collectif auquel il appartient que les causes collectives, c'est-à-dire les conditions économiques et sociales à l'origine des situations.

.....

