

# Mieux comprendre les dynamiques institutionnelles...

Penser la participation comme enjeu institutionnel; penser l'institution au travers (notamment) de la participation !

# Il était une fois...

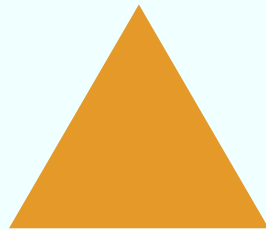
... un héritage qui a des effets bien concrets sur nos pratiques actuelles

- 1960 - 1990: l'ère des pionniers et de la différenciation des propositions institutionnelles
- 1990 - 2000: la prise de conscience de la maltraitance infantile: un phénomène médiatique, puis politique, puis de structuration administrative (l'apparition de l'ordinateur... (si !), de la hiérarchie interne, d'une pensée cantonale de la protection des mineurs)
- 1990 - 2002 Le canton à la manœuvre (pendant que l'AVOP attrape le dernier wagon...): l'exemple de l'unification imposée aux AEMOS.
- LProMin (Vaud): concrétisation d'une pensée cantonale, dans un contexte de déploiement de la « nouvelle gestion publique » (état incitateur; contrats de prestations, etc.)
- Première politique socio-éducative: 2006. Un changements de paradigme.
- Émergence d'autres modèles de lecture de la maltraitance (violence intra-familiale) mais aussi conséquences du rapport Rouiller (2018)

# Il était une fois...

Les déclinaisons des polarités pilotage - contrôle - soutien (aux institutions)

- Au travers de la mutation de plusieurs unités internes à la DGEJ, le rapport de force triangulaire entre pilotage - contrôle - soutien connaît plusieurs « époques ».



- L'équilibre instable atteint, à chaque étape, dit quelque chose du contexte général de collaboration, des contraintes politiques (notamment par le financement) et des contraintes médiatiques

# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## Précisons d'abord deux niveaux du propos:

- **L'institution** est une structure qui cherche à se stabiliser, qui implique des règles de socialisation codifiées, une finalité, un impact sur ses usagers à comme sur les personnes qui œuvrent en son sein. On parle ici de gestion du pouvoir et de sa justification; de la production de normes; de règles dans un contexte de savoir définir comme légitime pouvant s'incarner de manière contraignante.
- **L'organisation**, c'est la dimension opérationnelle de l'institution. « *L'organisation apparaît ainsi comme une modalité spécifique et transitoire de structuration et d'incarnation de l'institution* » (Enriquez 2003, p. 89) « *Autrement dit, l'organisation est la transmutation en technologie, en « quincaillerie », de l'institution* » (Enriquez 2003, p. 90).

# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## Instituer une organisation: c'est toujours une histoire d'héritage...

- **Le noyau de l'organisation émerge d'un effort fondateur** qui vise à produire un équilibre, toujours instable, entre des **forces internes** collectives, **les unes « centrifuges » et les autres « centripètes »**.
- **Dès sa « naissance », la nouvelle structure institutionnelle** doit lutter contre une tendance au morcellement d'intérêts partiels ou contradictoires en lien avec la complexité naturelle de ses échanges *ou, au contraire*, une tendance à la réduction de sa complexité en un discours simplificateur, voire unique et dogmatique, de plus en plus stable et monobloc, coupé des besoins des individus comme de ceux de son environnement.
- La nouvelle proposition institutionnelle (qu'elle soit autonome ou qu'elle se développe au sein d'une structure plus vaste) naît toujours d'une histoire, ou pour mieux le dire d'une historicité.

# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## Instituer une organisation: c'est toujours une histoire d'héritage...

- **Elle naît toujours d'une histoire** mais elle tend souvent à le nier: la Fondatrice, le Fondateur développe souvent un discours d'auto-engendrement. Or:
- La création d'une nouvelle proposition institutionnelle **cache souvent des deuils** (incomplets) qui ont été à l'origine de la création de la structure.
- **Elle « embarque » aussi souvent des non-dits**, parfois des secrets et constitue toujours une forme d'explicitation d'un « narratif » structuré, qui oriente le récit de la création de la structure en un récit justifie la situation actuelle, voire son évolution attendue.
- **Ce décalage entre les faits et leur récit est consubstantiel de l'effort de créativité intense** nécessaire à la fondation d'une organisations suffisamment solide pour durer.

# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## Instituer une organisation: c'est toujours une histoire d'héritage...

- **L'héritage a-t-il été l'objet d'un bilan** accessible aux acteurs concernés, peut-être même d'une élaboration collective, éventuellement transmissible ?
  - Ce que l'on a souhaité jeter
  - Ce que l'on a plutôt archivé comme référence
  - Ce que l'on tient à conserver de pratiques, de choix, etc. antérieurs ?
  - Est-ce qu'on a chassé les revenant·e·s ? 🧛
  - Qu'en est-il des « tuilages » ? La structure est-elle née dans la brutalité d'une rupture ? Dans la continuité traduite en mission déléguées issues des échecs ou insatisfactions passée ?
- Une part de la santé « institutionnelle » ultérieure va se construire dans ce moment fondateur et son caractère « socialisable » ou non.

# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## 3 stades de développement et des phases de transition

**1** Lorsqu'une structure se crée ou lorsqu'une de ses entités se refonde autour d'une idée nouvelle ou autour d'un leader charismatique (même après une longue histoire), l'organisation se déploie en une première phase caractéristique, que l'on peut qualifier de **pionnière**, à l'image de son leader.

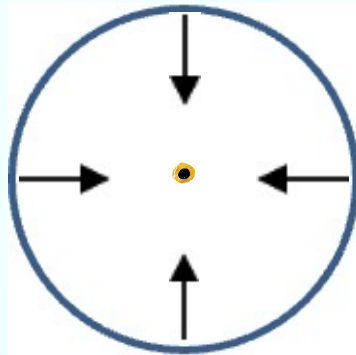
*« Le pionnier impose son style. En général il s'agit d'un style autocrate, personnel, donné par l'initiateur, accepté par ses premiers collaborateurs, à cause de l'intensité de son engagement personnel, de ses relations, de ses amitiés. Les communications sont informelles et empreintes de chaleur. L'organisation est improvisée. Chacun est disponible pour remplacer l'autre. C'est un peu l'ambiance de la grande famille. L'institution est petite, tout le monde se connaît. C'est l'usager qui est au centre. Le pionnier imprègne tout, par instinct et avec enthousiasme. Il vit son institution comme sa maison qui lui reflète sa propre image. Il protège son personnel contre l'extérieur qui a tendance à être ressenti comme une menace. » (Chalverat 2015)*



# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## 3 stades de développement et des phases de transition

- **Dans la phase pionnière**, la hiérarchie est ici simple et comparable à une « roue de vélo » : au centre un rôle de direction fort et autour de lui des fonctions équidistances peu ou pas hiérarchisé-es entre elles.
- Le climat est à la conviction, à l'implication « évidente », voire à des formes diverses de militantisme : personne ne compte ses heures et chacun·e s'investit sans limites. Les axes du cadre rayonnent à partir du centre et forment en périphérie **une membrane ronde**, « *plutôt maternante et centripète* » (Chalverat 2015).



# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

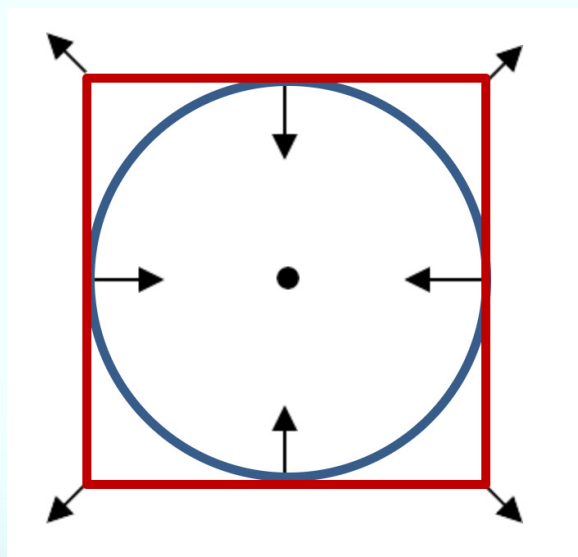
## 3 stades de développement et des phases de transition

- Au bout de cette étape pionnière, qui peut durer plusieurs années, **une transition s'amorce**.
- La structure a en principe grandi : plus d'utilisateurs, plus de professionnels mais aussi plus d'exigences de l'environnement qui réclame des comptes. La tonalité orale de la culture professionnelle ne suffit plus. Des spécialisations émergent dans les pratiques
- Cette transition est sensible car elle implique un deuil ou au moins un « lâcher-prise » du leader. Celui-ci doit accepter un bilan toujours relatif et l'arrivée de manières de faire , parfois de valeurs en décalage avec le dogme initial.
- **Attention ! ⚠ La structure peut « surmaturer » cette étape pionnière** en prolongeant artificiellement le leadership incontesté du fondateur ou de la fondatrice. La structure peut poursuivre, parfois pendant des années, une phase pionnière hors du temps, au risque d'une altération de sa santé globale.

# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## 3 stades de développement et des phases de transition

- A terme néanmoins émerge une seconde phase marquée par la densification de l'autre membrane du cadre : symboliquement carrée, centrifuge. On peut parler ici de **phase de différenciation**.
- Comme l'écrit Chalverat (op. cit. p.6) « *On tente d'organiser l'institution selon cinq principes: hiérarchisation, morcellement des tâches, standardisation, spécialisation, coordination. [...]. On élabore des directives écrites et des contrôles de qualité. Les relations sont moins personnelles, plus froides. On s'appuie sur la notion de compétences (au sens juridique) des collaborateurs. Les techniques spécialisées sont au centre.* » (Chalverat 2015)
- L'évolution des politiques publiques dans le domaine social, comportant des demandes de statistiques, des contrats de prestations, etc. a favorisé la maturation de nombreuses structures, parfois encore pionnières, vers des structures différenciées.



# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## 3 stades de développement et des phases de transition

**La surmaturation** potentielle de cette phase voit la dimension symbolique carrée estomper de plus en plus la dimension ronde:

- On codifie des solutions structurelles aux problèmes récurrents.
- Les collaborateurs investissent des secteurs de l'organisation de manière insulaire.
- On ne se remplace plus spontanément : on attend que les (nouveaux) chefs des secteurs résolvent les problèmes...
- Le personnel a souvent alors l'impression que l'on produit de plus en plus de procédures formelles pour un confort au travail pas forcément meilleur.

La surmaturation de cette étape la rend de plus en plus « gestionnaire » : le contrôle de la qualité prime même si son contenu est pauvre en sens. Le discours sur l'environnement mais souvent aussi sur les usagers devient distant et au pire cynique.

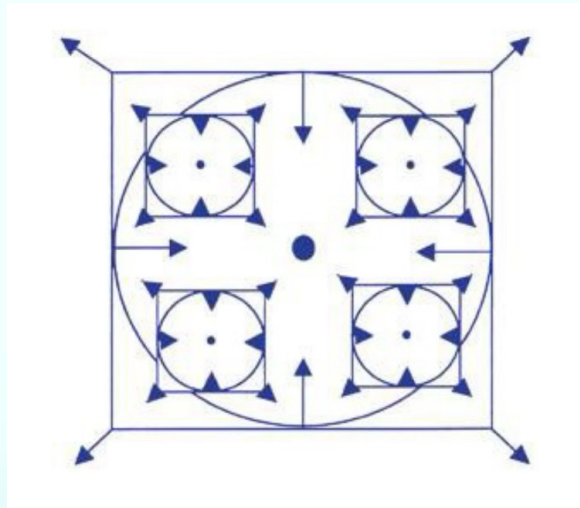
# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## 3 stades de développement et des phases de transition

**L'étape de l'intégration**, la plus « mature », naît alors d'un besoin de remettre du sens dans le fonctionnement de l'organisation.

Comme le dit encore Chalverat (op. cit. p.7) « *Dans cette troisième phase, l'institution vise à devenir un tout cohérent, en profondeur, en articulant les espaces de segmentarité (les entités distinctes ou les secteurs) et les espaces de transversalité (ceux qui relient les entités entre elles, soit, les lieux de négociation et de coordination). Les responsables et les acteurs apprennent à penser et à agir dans la complexité en tenant ensemble des éléments opposés, voire contradictoires.* »

Il précise enfin un élément essentiel du plus haut niveau de maturité (cit. cit p.7): « *On veille à ce que chaque secteur calque son développement sur le développement central de l'institution, la cohérence sectorielle faisant écho à la cohérence globale de l'institution.* »





# Les stades de développement de l'institution: un repérage utile

## 3 stades de développement et des phases de transition

- **Une organisation peut aussi revenir à une phase pionnière**, à partir de l'émergence d'un nouveau leader qui peut être porteur, par exemple, d'une approche novatrice, qui fait rupture avec l'histoire récente.
- Elle peut aussi simplement passer par une **nouvelle étape de différenciation**, en réponse à des injonctions externes d'économie par exemple.
- De manière générale, il faut souligner que les transitions entre étapes sont des moments de grande vulnérabilité institutionnelle, ce d'autant plus si ces transitions n'aboutissent pas, dans un délai raisonnable, à passer à une nouvelle étape stabilisée.

# Quelle est votre expérience de votre structure institutionnelle ?

## Travail en petits groupes de 2-4 personnes

- Vous pouvez vous appuyer sur la typologie proposée ou simplement expliciter en quoi le contexte institutionnel vous soutient et vous limite.
- Merci de collecter des remarques, questions, etc. que nous pourrions partager.
- Merci de commencer par désigner un·e porte-parole (qui bénéficiera d'une grande reconnaissance de votre part 😊🙌)

# L'instituant - l'institué: au cœur de l'équilibre institutionnel

Un équilibre instable au cœur de nos pratiques

- **L'institué...**

- c'est la part stable, formelle, officielle de nos organisations
- C'est la polarité qui vise la pérennité du système dans le respect de son héritage et de son identité.
- C'est la régulation de l'accès au « référentiel de base » de l'entité institutionnelle (concept institutionnel... contrat de mariage... etc.)
- *Un institué trop dominant débouche sur une augmentation de la viscosité institutionnelle et à terme un risque de « fossilisation ».*

# L'instituant - l'institué: au cœur de l'équilibre institutionnel

Un équilibre instable au cœur de nos pratiques

- **L'instituant...**

- c'est la part instable, mouvante, novatrice de nos organisations
- C'est la polarité qui vise le changement du système, parfois la contestation de « l'ordre » établi.
- C'est une dynamique de questionnement des bénéfices actuels du statu quo au nom de futurs bénéfices anticipés.
- *Un instituant trop dominant autorise un morcellement qui peut déboucher sur la mutation de la structure, voire sa disparition.*

# L'instituant - l'institué: au cœur de l'équilibre institutionnel

Un équilibre instable au cœur de nos pratiques

- **L'intensité du rapport instituant - institué.**
- Des tensions de haute intensité et/ou des phases de tensions prolongées peuvent générer une conflictualité récurrente, délétère à terme pour la structure.
- Des tensions amoindries, qui sont rapidement désengagées, débouchent sur rapports de force implicites et des contentieux.
- Ces observations s'appliquent aussi à la compréhension de la dynamique familiale et au caractère favorable -ou non- des participations possibles en son sein.

# Le « mythe institutionnel »: un frein et / ou un support ?

## Éléments de définition

- L'institution n'est jamais toute entière contenue dans sa définition objective et sa «gestion».
- Je propose de nommer « mythe institutionnel » une narration collective en partie explicite et en partie implicite qui se déploie dans le collectif de l'organisation, ici éducative.
- Cette narration est faite d'évènements institutionnels simplifiés et « stylisés » et d'anecdotes « héroïques », qui proviennent de la période fondatrice de la structure
- Forme de « quille institutionnelle », le mythe illustre, de manière conjointe:
  - ce qui soude la collectivité sur le plan des valeurs vécues
  - le récit codifié des expériences déjà tentées et bannies du répertoire des changements possibles

# Le « mythe institutionnel »: un frein et / ou un support ?

L'hypothèse du mythe institutionnel traduit le « nouage » fondateur de forces contradictoires et complémentaires au cœur de l'institution:

- Une intrication qui valide le temps «long» (celui du sens; des valeurs; des intuitions fondatrices; de l'institué) et le temps «court» (le quotidien; les crises; les limites immédiates) et la nécessité de les relier.
- Des éléments narratifs qui disent la violence institutionnelle // les réparations réussies et / ou échouées qui lui ont répondu de manière déterminante.
- Nié, rationalisé, invisibilisé, transformé en récit au service d'un individu ou d'une théorie, instrumentalisé dans un marketing, le mythe institutionnel peut développer un potentiel mortifère: le temps long tend alors à devenir un temps arrêté: un institué dévitalisé.
- Le «manement du mythe» (notamment par l'existence d'espaces - temps ritualisés), son exposition indirecte à la lumière de l'actualité, ne peut être qu'une démarche collective qui peut s'apparenter à une source instituante de résilience.

# Le « mythe institutionnel »: un frein et / ou un support ?

- L'intervention sociale ou éducative imposée à la famille (que ce soit par une décision de Justice ou sous la pression implicite du réseau) constitue toujours un épisode marquant du mythe familial. La manière dont ce récit se constitue, dont il est entouré d'interactions porteuses de sens mais aussi de préoccupation pour la famille, va favoriser une tonalité de cette narration: celle-ci sera dans la persécution... dans la reconnaissance de compétences internes; dans le repérage de signes du « destin » (« on est tombés sur la bonne ASPM »; cet éducateur a compris avant tout le monde ce qui comptait pour nous » etc. )
- Ce travail narratif valide l'espace de participation actuel et pose les bases de son développement dans des proportions et une qualité très variable.



# Que dire de la dichotomie stabilité – changement dans votre réalité professionnelle ?

Travail en petits groupes de 2-4 personnes

- Se poser cette question, c'est aussi envisager le besoin dominant de la structure institutionnelle (se stabiliser ? Évoluer) en regard de besoins d'équipe ou personnels complémentaires ou en tension avec la réalité collective.
- Votre mythe institutionnel (à l'échelon « local » ou de l'ensemble de la structure) est-il plutôt source d'appui sur des valeurs porteuses ou plutôt à l'origine de freins quant aux nouvelles initiatives ?

# Les logiques professionnelles

Repérer les logiques pour améliorer la cohérence de l'action:

Les logiques professionnelles (éducative; soignante; médicale; pédagogique; administrative ou financière) se définissent par un certain nombre d'exigences qui rendent cohérente leur ancrage dans la réalité.

Il y a en général, pour toute situation, une **logique structurante** et des **logiques complémentaires**, en interaction.

Ce « rapport de force » est situationnel, ancré dans un contexte. Sa négociation peut être mise en lien avec des étapes d'une intervention.

# Les logiques professionnelles

Repérer les logiques pour améliorer la cohérence de l'action:

- De « structurante » une logique peut devenir **dominante**. Le risque majeur d'une telle montée en force tient dans le fait qu'elle n'interprète les liens, les articulations, les transferts d'informations qu'au travers de sa vision du monde et que l'ensemble du fonctionnement institutionnel s'en trouve perturbé. Cette logique ne peut donc devenir que moins pertinente.
- Dans certains cas, la logique dominante devient **hégémonique**. Elle continue à structurer la collaboration et les actions mais au prix d'une instrumentalisation des logiques complémentaires qui risquent de perdre dès toute consistance et utilité à la compréhension globale de la situation.

*Chacun·e* peut être amené à incarner une logique au moins dominante ou être coincé dans une logique qui ne peut pas contribuer à la compréhension de la complexité de la situation de l'utilisateur...

# Les conflits relationnels: un épiphénomène ?

Relire l'actualité institutionnelle par le H.I.O.R

Une verticalité dont la stratification, spécifique à chaque structure, gagne donc à être bien comprise.

Selon **Jouffroy** (2006) des plans:

**R**elationnel

**O**rganisationnel

**I**nstitutionnel

**H**istoricité

Selon **Ardoino** (2004):

Individuel

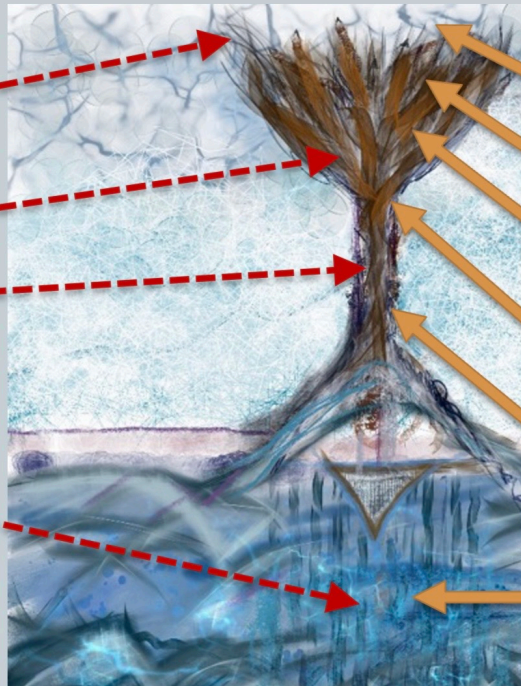
Relationnel

Groupal

Organisationnel

Institutionnel

Historique



# Penser la structure de notre institution et celle des nos collaborations: l'alignement Principe — Processus — Procédures

## P.P.P

Voici la proposition d'une manière simple de vérifier la cohérence du contexte de collaboration en cours de co-construction dans un contexte « institutionnel » (au sens large).

L'analyse institutionnelle propose d'envisager trois niveaux de réflexion et d'actions et examine leurs articulations:

**1 Le Principe**, soit ce qui fonde l'action, qui lui donne un **sens**, qui permet de répondre à la question de « *pourquoi suis-je en train de mener cette action ?* »

**2 Le Processus**, est constitué des passages obligés pour que le Principe soit traduit concrètement, respecté et transmissible. C'est aussi la mise en évidence des **exigences**, c'est à dire des points de repère qui ne peuvent pas être ignorés, si l'on veut conserver du sens à l'action.

Penser le Processus, c'est aussi l'occasion de penser de manière conjuguée le « *comment du pourquoi* » et le « *pourquoi du comment* ». Concrétiser des Processus implique une mobilisation effective de chacun (*une implication*) pour que le transfert de sens entre le Principe et les actions aboutissent.

# Penser la structure de notre institution et celle des nos collaborations: l'alignement Principe — Processus — Procédures

## P.P.P

**3 Les Procédures.** Il s'agit de la traduction, en étapes concrètes et simplifiées, du Processus (qui lui a souvent un caractère circulaire et donc ouvert sur la complexité). Les procédures répondent à la question du « *comment* » l'action est menée vers des objectifs.

L'indispensable *liaison* vivante des trois niveaux doit être revisitée au cours du projet commun, car le risque de désalignement des niveaux est toujours présent, amenant une perte de sens et, souvent, une montée en puissance de procédures s'automatisant dans leur logique gestionnaire.

# Penser la structure de notre institution et celle des nos collaborations: l'alignement Principe — Processus — Procédures

## P.P.P

Attention, la survalorisation des Procédures amène la perte de sens, voir le fait que « la fin justifie les moyens »...

...Mais aussi des Principes même très positifs et nobles, mais dont l'opérationnalisation demeure abstraite et non négociée, perdent leur impact signifiant, voire amène un découragement des acteurs concernés.


**« Au milieu », l'appréhension la plus solide et explicite possible des processus que nous souhaitons construire est essentielle !**




# Penser la structure de notre institution et celle des nos collaborations: l'alignement Principe — Processus — Procédures

## P.P.P

**Cette cohérence (plus ou moins aboutie; parfois très incomplète ou absente) ne doit pas être pensée uniquement en termes d'accordages internes aux organisations.**

Ce cohérence pose la question de la manière dont une action institutionnelle s'incarne de la direction de structures en passant par le personnel et dans la prise en compte des parents et des enfants... 

Et

Comment cette cohérence peut-elle favoriser une participation de l'enfant qui, passant par différentes strates institutionnelles, « remonte » dans le système et aboutit plus particulièrement dans les lieux de décision (notamment dans le cadre judiciaire) ? 

Quelles conditions organisationnelle et avant cela institutionnelles peuvent-elles garantir au mieux une participation respectueuse des besoins de l'enfant et au-delà de l'individu que l'on souhaite soutenir dans cet effort d'expression ?



# Quelques repères bibliographiques

Blondel, F. (2017) . L'institution et la régulation de la relation d'aide. Nouvelle revue de psychosociologie, N° 23(1), 149-160.  
<https://doi.org/10.3917/nrp.023.0149>.

Chalverat Ch. (2015) *Cadre, processus et phases de développement de l'institution*. <https://www.hevs.ch/media/document/1/cadre-ai.pdf> ,  
récupéré le 12.02.2018

Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.enriq.2003.01> Fossier A. et  
Monnet E. (2009) Les institutions, mode d'emploi, *Tracés. Revue de sciences humaines*, (vol.17), pp 7-28

Jouffroy, G. (2006), *Analyse institutionnelle*, Paris : Synergence

Nicolle O., Kaës R. (2007, sous la direction de) *L'institution en héritage. Mythes de fondation, transmissions, transformations*. Paris: Dunod

Renders X., Des rôles et des fonctions in *l'institution résidentielle, médiateur thérapeutique*, J.-Y Hayez, Ph. Kinoo, M. Meynckens, X  
Renders, Ch. Vander Borcht, éditions Matrice, 1998.

Van Cuyck, A. (2005), L'instance institutionnelle comme fondement anthropologique, social et communicationnel de la culture  
organisationnelle. *Dans Colloque international en sciences de l'information et de la communication Culture des organisations et dispositifs  
sociotechniques d'information et de communication (DISTIC)*, Nice 8-9 décembre 2005, Dec 2005, France. (pp.38-46).

[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00198646/document](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00198646/document)

Merci pour attention et pour  
votre participation !