

QU'EST-CE QUI FAIT INSTITUTION ?

Par Jean Blairon et Jacqueline Fstrès

La question est posée par une institution résidentielle pour personnes handicapées ; elle mobilise tous les membres du personnel via des « journées de réflexion » auxquelles sont invités à participer des intervenants extérieurs.

Nous avons été sollicités pour nous joindre à cette expérience et avons accepté de nous y impliquer. Notre point de vue est celui de l'analyse institutionnelle, que Thierry Gaudin définit très simplement comme l'application à elle-même, par l'institution, du « connais-toi toi-même » de Socrate.

Il nous a semblé en outre que cette expérience rappelait à juste titre que la réflexivité mise en avant par l'éducation permanente ne devait pas porter exclusivement sur « ses publics », mais aussi sur les actions institutionnelles elles-mêmes.

LES LOGIQUES D'ACTION DE RÉFÉRENCE

Il reste que le « connais-toi toi-même » que peuvent s'adresser les institutions pose de redoutables questions de méthode.

Et la première est bien l'obligation de dresser le périmètre du « toi » qui fera l'objet de l'auto-examen. Dans certains cas, cette question difficile trouve une réponse opératoire qui permet de limiter le questionnement : on « fait comme si » l'institution était son projet pédagogique ou son plan quinquennal et on fait porter la réflexivité sur la question de la mise en œuvre.

Mais lorsque la réflexivité prend comme porte d'entrée la question « qu'est-ce qui fait institution ? », on se trouve confronté à un niveau d'interrogation plus fondamental, d'où le risque de vertige n'est pas absent : on serait vite porté à se demander par exemple « qu'est-ce qui fait que dans l'histoire de cette institution, le questionnement identitaire porte précisément sur ce qui fait institution ? ». Le risque de régression à l'infini n'est pas absent du paysage (« sommes-nous encore une institution si nous en sommes arrivés à nous demander ce qui fait institution ? »).

Pour échapper à ce risque¹, il faut assumer un ancrage au questionnement, un parmi d'autres.

Celui que nous proposons est centré sur l'action.

Nous verrons l'institution comme un acte « politique » qui correspond à la décision de « faire exister dans le monde » une « passion de réalisation », qui est une proposition de réponse à une demande qu'on a pu écouter (souvent, d'ailleurs, une demande qui peine à se formuler et a ainsi peu de chance d'être entendue dans l'état des choses).

Ainsi, perçue, l'institution s'inscrit dans des rapports (un rapport à l'environnement, à un « existant », jugé insatisfaisant ; un rapport à des « bénéficiaires » que l'on a crédités d'une capacité de réflexivité : on a institué leurs demandes comme légitimes) et s'incarne dans des actions : comment fait-on pratiquement exister une réponse ?

1 Il s'agit d'un risque qui n'a rien de théorique. Nous avons essayé de montrer comment dans cette société les institutions y étaient soumises pratiquement, cf. J. Blairon et E. Servais, « Institutions culturelles et paradoxes », in *L'institution recomposée, tome 1, Petites luttes entre amis*, Bruxelles, éd. Luc Pire, coll. Détournement de fond, 2000, pp. 83 et sq.

Pour autant, l'institution ne ressortit pas d'office à une positivité : l'analyse institutionnelle reconnaît une **double face aux institutions** : une face inventive, dynamique, engagée, créative ; une autre où l'abus de pouvoir, l'outrage aux mots, la pathologie institutionnelle peuvent l'emporter.

Cet ancrage conduit tout naturellement à s'intéresser aux acteurs de l'institution, à la manière dont ils vivent et parlent leur expérience institutionnelle. Pour ce faire, il peut être utile de mobiliser l'apport de François Dubet par rapport aux **logiques d'action**.

Pour François Dubet, en effet, l'expérience mobilise **trois registres distincts** – trois logiques d'action – qui sont co-présents dans l'expérience des acteurs.

Nous allons nous efforcer de montrer de façon opératoire que chaque registre de l'action mobilise une **orientation** que l'acteur donne à son expérience qu'il contient une manière de **se concevoir** et de **concevoir ses relations** avec les autres protagonistes de l'action (les acteurs présents dans l'environnement institutionnel, par exemple ceux qui constituent l'existant, mais aussi l'Etat, ou les acteurs des autres sphères d'expérience ou de production ; à un autre niveau, les bénéficiaires supposés de l'action, ses bénéficiaires réels, ceux qui en sont exclus, etc.).

« Chaque expérience sociale résulte de l'articulation de trois logiques d'action : *l'intégration*, la *stratégie* et la *subjectivation*. Chaque acteur, individuel ou collectif, adopte nécessairement ces trois registres de l'action qui définissent simultanément une orientation visée par l'acteur et une manière de concevoir les relations aux autres. Ainsi, dans la logique de l'intégration, l'acteur se définit par ses appartenances, vise à les maintenir ou à les renforcer au sein d'une société considérée alors comme un système d'intégration. Dans la logique de la stratégie, l'acteur essaie de réaliser la conception qu'il se fait de ses intérêts dans une société conçue alors « comme » un marché. Dans le registre de la subjectivation sociale, l'acteur se représente comme un sujet critique dans une société définie comme un système de production et de domination. »²

LOGIQUES D'ACTION ET QUESTIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Nous allons essayer de définir ici les types de questions que l'identification de ces registres de l'expérience, ces logiques d'action, permettent de poser par rapport au niveau d'interrogation formulé : « Qu'est-ce qui fait institution ? »

DANS LA LOGIQUE DE L'INTÉGRATION

MOTS-CLÉS DU REGISTRE : TRAVAIL SUR L'APPARTENANCE, RAPPORT DU TRAVAIL SOCIAL À LA SOCIÉTÉ, NORMES

Dans ce registre, on peut interroger le rapport que l'institution entretient avec la société telle qu'elle existe. Par exemple, on se demandera comment le travail institutionnel peut contribuer à la cohésion sociale, à une logique d'inclusion – ou on mettra en débat les attentes de la société, notamment en matière de contrôle social.

On pourra aussi se pencher sur le rapport d'appartenance des acteurs de l'institution aux visées de celles-ci, en mettant en avant des valeurs communes, en s'interrogeant sur leur respect ; cette perspective s'inscrit dans une logique normative plus ou moins ferme (donnons cet exemple ancien où les professeurs divorcés, qui ne respectaient pas ce qui était défini comme morale par la religion, étaient vus comme ne pouvant plus faire partie d'une institution scolaire catholique).

Le registre de l'intégration conduit à envisager la relation aux bénéficiaires de diverses façons : l'institution est pensée comme « contenant » nécessaire ou protecteur, elle s'emploie à baliser les

2 F. Dubet, « L'expérience sociale et l'action », *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994, p. 111.

droits et des devoirs de ceux qu'elle accueille. Dans le versant pathologique, elle se construit comme une institution totale et met en place un embrigadement de ses bénéficiaires : leur emploi du temps est programmé, toutes les activités sont définies et décidées par les agents de l'institution, dans toutes les sphères de l'existence (y compris la sexualité).

Les relations entre ces 3 niveaux d'intégration peuvent être tendues, des contradictions peuvent se faire jour.

Ainsi de cette réponse d'un jeune rapportée par Alain Touraine : la question qui lui était posée portait sur les professionnels qu'il haïssait le plus. En second lieu, après les policiers, le jeune cite les travailleurs sociaux et les enseignants, « parce qu'ils nous mentent, ils veulent nous intégrer à une société désintégrée ».

Le registre de l'intégration conduit à décliner la question « qu'est-ce qui fait institution ? » en cette interrogation : « **Qu'est-ce qui fait cadre, pour qui et comment ?** »

DANS LA LOGIQUE STRATÉGIQUE

MOTS-CLÉS : RESSOURCES, MOYENS, GESTION, OPPORTUNITÉS

Dans cette logique, la société est vue comme un assemblage de marchés dont il faut analyser les opportunités compte tenu des possibles. L'institution pense son rapport à l'environnement dans une logique de territoires à conquérir ou à défendre.

Elle réfléchit ses « affaires internes » en termes de gestion des ressources humaines, en adoptant volontiers les références d'une « ingénierie » qui peut effacer les différences entre les systèmes d'action (les systèmes d'action marchand, public ou associatif sont abordés au départ d'éléments d'analyse identiques ; le présupposé est que toutes les organisations fonctionnent au fond de la même manière).

Le rapport aux bénéficiaires se centre sur les questions de développement de compétences, d'analyse des besoins, de solvabilité des demandes.

La nouvelle législation concernant le « bien-être au travail » peut être comprise comme la mise en œuvre d'un tel point de vue stratégique ; les questions de la réflexion des institutions sur elles-mêmes portent sur les ressources disponibles, sur l'éventuelle pénibilité du rapport aux bénéficiaires. On peut se demander si au total elles réussissent à dépasser l'équation coûts/résultats.

Dans ce registre, la question de ce qui fait institution équivaut à se demander : « **Que dit le marché ? Que rend-il possible comme équilibres internes et comme offre ? Quelle demande y apparaît-elle comme solvable ?** »

DANS LA LOGIQUE DE SUBJECTIVATION

MOTS-CLÉS : AUTHENTICITÉ, CRITIQUE, CRÉATION, DROITS

Cette logique met en avant de tout autres questions. Pour elle, il existe une spécificité associative, irréductible à toute autre forme d'organisation. Davantage : dans cette logique, c'est la singularité de chaque institution qui est mise en avant (aucun établissement n'est équivalent à un autre quant à ses engagements, sa passion de réalisation).

L'institution est abordée comme le résultat d'une création libre ; cette création est mise en relation avec un type de société dont l'institution se veut l'interprète inventif.

Les rapports des protagonistes de l'institution sont évalués à l'aune de la recherche collective dont ils peuvent se rendre capables : il s'agit de rester fidèle aux engagements fondateurs, mais de façon créative, dans une inventivité renouvelée.

Le rapport aux bénéficiaires se confronte à l'exigence de les considérer comme des sujets à part entière, capables en droit de se déterminer, mais aussi de se décaler par rapport à eux-mêmes, à leurs appartenances, à leur histoire. Les exigences sont fortes en matière de respect et de dignité, de participation et de réciprocité.

Ce rapport est à l'origine d'une exigence d'homologie relative : il s'agit que les rapports à l'intérieur de l'institution soient au moins partiellement congruents à ce qu'on fait exister « dans le monde ».

Dans ce registre, la réflexivité institutionnelle est abordée à partir de la question « **Qu'est-ce qui fait sens et pour qui ?** »

ANALYSE DU QUESTIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Nous en arrivons alors au point suivant : lorsqu'une institution se demande « Qu'est-ce qui fait institution en son sein », la priorité est probablement de repérer dans quel(s) registre(s) la question est posée et quel est celui qui est prégnant et capable d'influer sur la manière dont les autres registres peuvent être mobilisés.

Il est fréquent, ainsi, dans une société où le modèle néo-libéral s'impose de plus en plus, que le registre stratégique soit prévalent. Dans ce cas, la nécessité de s'adapter tient lieu de réflexion sur le sens et chaque agent est renvoyé à sa responsabilité individuelle en la matière ; le collectif est une ressource parmi d'autres qui doit permettre à chacun de « tenir ».

Mais rien n'impose ni ne justifie d'office ce type de prévalence.

Pour nous porter à une époque pas si lointaine, celle où Fernand Deligny tentait d'apporter des réponses nouvelles à des jeunes qui seraient définis aujourd'hui comme « incasables »³, la logique de subjectivation dominait dans ses raisonnements.

Il avait imaginé pour eux, en effet, une réponse en termes d'expérimentation : tenter un possible quel qu'il soit, défini par le jeune et ajusté au fur-et-à mesure par des changements fréquents de « terrains » ou d'« occasions ».

Deligny l'exprimait comme suit : « laisser jouer l'imprévu, que « n'importe quoi » puisse arriver. »

Cette création institutionnelle voulait s'ancrer dans une authenticité, un désir en actes, comme pouvait l'entendre un Félix Guattari :

« Le désir, c'est le fait que là où le monde était fermé, surgit un processus sécrétant d'autres systèmes de référence, qui autorisent – mais rien n'est jamais garanti – l'ouverture de nouveaux degrés de liberté. »⁴

La **recherche** et le refus de l'état des choses constituent un élément central d'une telle expérimentation.

« Tout effort de rééducation non soutenu par **une recherche et une révolte** sent par trop rapidement le linge de gâteaux ou l'eau bénite croupie. Ce que nous voulons pour ces gosses, c'est leur apprendre à vivre, pas à mourir. Les aider, pas les aimer. »⁵

3 F. Deligny, *Les vagabonds efficaces et autres récits*, Paris, Petite Collection Maspero, 1975. Deligny parle de prise en charge « en cure libre » de jeunes adolescents exclus de partout.

4 F. Guattari, in *Pédagogie institutionnelle et politique*, dir. J. Pain, Paris, Matrice, 1985, p. 64.

5 F. Deligny, *Les vagabonds efficaces et autres récits*, op. cit., p. 128.

En termes d'intégration et d'appartenance, le travail institutionnel se définissait comme ouvert, comme des possibilités de connexion. « La Grande Cordée » était en fait un réseau de terrains d'expérimentation, d'« occasions », qui acceptaient que le jeune vienne s'y essayer pour s'ouvrir peu à peu, dans un « vagabondage efficace », un espace de réalisation.

La prévalence de la logique de subjectivation ne s'est pas passée sans heurts en termes de logique stratégique. L'organisation de l'aide sociale conteste les ressources qui sont mobilisées :

« au Ministère de je ne sais quoi, on découvrait un court-circuit : du moment que « la grande Cordée » percevait un prix de journée, pas question que les gens [il s'agit des jeunes] travaillent comme ça n'importe où et soient rémunérés, salariés, déclarés comme travailleurs alors qu'ils étaient « malades ». »

Deligny refuse d'invalider son travail en le rendant conforme :

« On aurait pu tripler le prix de journée, avoir un château bien à nous. J'entends dire, encore aujourd'hui : « Pourquoi ne l'as-tu pas fait ? » »⁶

QUESTIONS POUR UNE INSTITUTION RÉSIDENNELLE

La question « Qu'est-ce qui fait institution ? » ne résonne pas de la même façon dans tous les contextes institutionnels.

Si elle est posée dans un institution résidentielle ou semi-résidentielle, il nous semble que les questions suivantes peuvent soutenir un travail collectif de réflexivité :

Par rapport à la logique de subjectivation

Comment y est vécue la question du sujet pour les bénéficiaires ? Sur quel type de possibles parie-t-on ? Avec quelles mises ?

A quoi l'institution entend-elle être fidèle de façon créative ? Quels sont ses mobilisations ou refus fondateurs ?

A quel type de société entend-elle contribuer ?

Par rapport à la logique d'intégration

Comment résiste-t-elle à la propension des institutions fermées à fonctionner de manière totale⁷ ?

Quel type d'ouverture pratique-t-elle réellement ?

Quelles sont les connexions qu'elle rend possibles avec d'autres institutions, puisque, comme l'affirme Tosquelles, nous nous construisons tous en passant d'une institution à l'autre, c'est dans ces connexions que nous créons.

Par rapport à la logique stratégique

La question de l'institution de résidence se vit souvent sous la forme de pénurie (le « manque de place »), de calcul de coûts, etc. La tendance à la désinstitutionnalisation inquiète : la satisfaction du « client » serait plus assurée s'il pouvait décider lui-même des services dont il a besoin et les acquérir en comparant les offres (c'est la logique des « budgets personnalisés »).

6 *Ibidem*, p. 162.

7 Nous nous référons ici à l'analyse des institutions totales opérées par Erving Goffman ; l'auteur montre que par toute une série de procédés, ce type d'institution détruit l'autonomie culturelle de ceux qui y sont « reclus », jusqu'à les transformer en déchets intégrables et manipulables à souhait.

Mais la « désinstitutionnalisation » peut aussi être une logique à l'œuvre à l'interne, lorsque l'institution considère que les « services » qu'elle offre peuvent être décrits de manière instrumentale et contrôlés comme tels (par exemple dans une logique « qualité »).

La promotion d'une offre de services par l'amélioration instrumentale du travail peut être une forme de marchandisation.

La question discriminante peut alors être : pour qui cherche-t-on à construire des opportunités ?



Pour citer cette analyse

Jean Blairon et Jacqueline Fastrès, « Qu'est-ce qui fait institution ? », *Intermag.be*, Analyses et études RTA asbl, décembre 2015, URL : www.intermag.be/542.