

## **Cadre, processus et phases de développement de l'institution**

Nos relations humaines, quelles qu'elles soient, sont tributaires du contexte institutionnel dans lequel elles se passent. Le contexte institutionnel affecte profondément les pratiques concrètes et détermine aussi le climat émotionnel dans lequel les professionnels travaillent. La pose du **cadre d'intervention** et les modalités d'**accompagnement des processus d'intervention** sont influencées par la conception que l'on se fait de l'institution et par les préconstruits et les attentes des acteurs extérieurs envers elle. Aussi, l'organisation de l'institution elle-même, ses règles de fonctionnement explicites et implicites, les rapports de pouvoir qui la traversent, les contraintes internes, peuvent donner des indications à propos de « la marge de manœuvre » dont bénéficient les intervenants et les usagers.

Je présente ici quelques fondements archétypiques que l'on retrouve à la base des institutions et des interventions en général, en insistant sur la pose du cadre qu'il s'agisse du cadre institutionnel ou de la pose du cadre d'une intervention particulière par un professionnel des métiers de l'humain. Ces fondements devraient aussi éclairer l'identification des phases de développement des institutions (l'institution vit un processus de croissance comme tout organe vivant), éclairer aussi les étapes habituelles de l'intervention professionnelle.

### **Construction « du cadre institutionnel » et « du cadre d'intervention »**

Cadre et processus ont une base archétypique commune. Les archétypes sont des formes de représentation qui ont un caractère universel, sans pour autant que leur contenu soit déterminé une fois pour toutes.

La notion de « construction du cadre », à ce niveau d'abstraction, est à rechercher dans les mécanismes qui ont été décrits à propos de la fondation des organisations humaines, à l'origine, soit le « **village primitif** ».

Pierre Solié (1976 et 1985) développe cette idée dans ses livres sur la médecine initiatique et sur la mythanalyse (voir schéma en annexe). La pose du cadre d'intervention ou du cadre thérapeutique recourt encore aujourd'hui aux mêmes mécanismes. Le premier acte posé est la fixation, par un ancien, d'un **centre** autour duquel la tribu crée un cercle, qui mettra clairement une frontière entre le dedans et le dehors. Ce sera la première membrane du cadre. Puis seulement, des développements apparaissent autour de cette première configuration et une deuxième membrane, carrée cette fois, est posée. Puis, plus tard, l'alternance concertée entre les fonctions respectives des deux membranes est mise en

valeur. J'y reviendrai plus en détail. À partir de ces actes fondateurs, on peut dire que les fonctions fondamentales de tout cadre institutionnel ou de tout cadre d'intervention sont posées et peuvent notamment se développer dans les quatre fonctions que Didier Anzieu (1985) a mises en valeur en parlant d'enveloppes psychiques :

*Le cadre crée la distinction entre le dedans et le dehors.*

*Il contient ce qui est dedans.*

*Il assure le contrôle des transitions entre le dedans et le dehors.*

*Il fonctionne comme pare-excitation (contribue à calmer le jeu en filtrant les informations et en rappelant le sens).*

Dès lors, poser un cadre signifie circonscrire un espace et créer une distinction entre ce qui est possible et légitime de faire exister dans cet espace et ce qui n'y a pas sa place. En conséquence, poser un cadre, c'est négocier les règles institutionnelles et relationnelles qui servent de fondements à la relation professionnelle entre intervenant et usagers. L'intervenant devra alors se porter garant de la fiabilité de ce cadre. Avec le temps, le cadre devient muet, implicite. Il ne redevient perceptible que s'il y a problème ou « attaque au cadre ». Concrètement le cadre se définit par des **invariants** qui sont parfois explicités dans un contrat (oral ou écrit) qui porte sur l'espace, le temps et le comportement souhaité à l'intérieur du cadre.

## **Processus**

En ce qui concerne la notion de **processus**, le passage d'une phase à une autre dans la vie institutionnelle et le marquage du début, du milieu et de la fin dans la dynamique de l'intervention se greffent sur un seul et même archétype, à savoir le point de repère que les humains ont utilisé dès les premiers pas de l'univers à savoir **le soleil et sa procession** au-dessus de l'horizon (Laura Sheleen 1983). Le soleil a donné aux hommes une représentation des divers cycles de vie. Les différentes étapes de la journée sont à la base du symbole de croissance et de décroissance, de la naissance à la mort. Ceci englobe les saisons de la vie, mais aussi l'idée de renaissance puisque, après son passage dans l'ombre de la nuit, le soleil réapparaît pour un nouveau jour. Dans chaque cadre va pouvoir s'installer un processus que le professionnel guide ou accompagne selon les séquences début, milieu, fin, à l'image du parcours du soleil au-dessus de l'horizon.

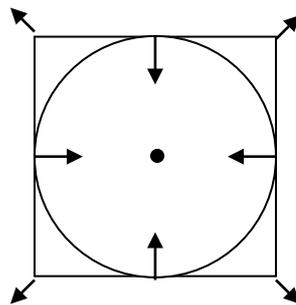
## **La double membrane du cadre**

Au-delà des conditions matérielles (espace concret de travail, setting), le cadre est constitué d'une double membrane symbolique qui entoure un centre qui symbolise le cœur de l'institution. Les anciens utilisaient **un bâton**, puis un

totem pour représenter ce centre (l'expression populaire : « *mettre l'église au milieu du village* » en est une trace). Le bâton totémique symbolise, pour les anciens, le lien entre le haut - le monde des esprits - et le bas - le monde des forces souterraines. Aujourd'hui pour évoquer le centre, au cœur de l'institution, on parle de projet institutionnel. Le projet institutionnel comporte en général une charte et des lignes de forces qui relient tous les acteurs de l'institution. Ce qui fait centre c'est l'ADN institutionnel. Cet ADN devra se retrouver entier dans chaque sous-structure.

Les **deux membranes** qui entourent ce centre sont complémentaires l'une par rapport à l'autre. On peut représenter la première membrane par la forme **ronde**, membrane plutôt maternante, centripète, chaude, premier cercle que les groupes construisent spontanément lorsqu'un processus démarre.

La deuxième membrane, laquelle peut être symbolisée par le **carré**, introduit une différenciation. Sa fonction est plutôt paternante, centrifuge, froide. Pour jouer leur rôle respectivement structurant et accueillant, les deux membranes doivent agir alternativement et complémentairement comme dans une danse créative autour du centre.



Pour que le cadre remplisse bien sa fonction, celui qui en est le garant doit pouvoir agir avec ces deux forces sans les confondre pour qu'elles opèrent, à travers lui, de manière constructive. Il est important qu'il ait une conscience aiguisée de leurs qualités respectives.

Dans la mythologie grecque, les forces carrées, paternantes sont définies dans leur rapport dialectique avec les forces rondes maternantes à travers les images du couple « *Hermes–Hestia.* » Hermes et Hestia sont deux dieux indissociablement liés, sans qu'ils soient pour autant un couple conjugal. Ils constituent surtout une polarité dynamique. On en trouve des représentations imagées, aujourd'hui encore, en Grèce, sur l'agora des cités, Hestia représentée par un socle rond sur lequel flamboie le foyer, Hermes représenté par la forme carrée de l'agora. (Vernand 1990)

**Hestia**, déesse du foyer, de l'intérieur, symbolise l'espace intime. Elle représente le point fixe, le centre, à partir duquel l'espace humain s'oriente et

s'organise de l'intérieur. Elle est représentée dans les espaces antiques avec la forme ronde et le feu. Elle évoque le nombril du monde, son espace est la cellule intime d'origine, le chez soi secret. C'est une présence stable et sécurisante. Le lieu d'Hestia induit l'intimité. C'est donc l'espace protégé où les corps s'effleurent et où il est question de chaleur parfois étouffante. Ce lieu est fait d'un réseau intense de liens - liens créatifs ou liens aliénants. Nous verrons plus loin que ces caractéristiques marquent la phase pionnier du développement des institutions.

**Hermès** vient contrebalancer cette force chaude en aidant les humains à se risquer hors du cocon. Hermès est le dieu de la communication et des voyageurs. Il est mobile et représente l'ouverture. Il inspire le citoyen public. Il est plutôt marqué par la pensée froide et stratégique et par l'usage habile du droit. Ses calculs froids ont pour but la réussite et la respectabilité sociale. Il est aussi le dieu des voyageurs, des bonnes affaires mais aussi des voleurs. Alors qu'Hestia promeut des forces qui tirent vers l'intérieur et maintiennent en dépendance, Hermès, est maître des forces qui poussent vers l'extérieur et mènent à l'indépendance. Hermès est le dieu des frontières. Il fait passer d'un monde à l'autre. Il invite à la communication avec l'ailleurs et pousse à la socialisation des jeunes en présidant notamment aux rites de passage. Ces caractéristiques marquent habituellement la phase de différenciation du développement des institutions.

Polarité constante entre le fixe et le mobile, le fermé et l'ouvert, le dedans et le dehors, Hermès et Hestia ne peuvent être posés isolément. Ils assument leurs fonctions sous la forme d'un couple complémentaire, l'existence de l'un impliquant celle de l'autre à laquelle elle renvoie comme sa nécessaire contrepartie.

Les forces symbolisées par Hermès et Hestia sont, bien sûr, à l'œuvre dans le premier cadre dont les humains font habituellement l'expérience, c'est celui du corps familial où elles sont amenées à se contrebalancer mutuellement pour favoriser la croissance des enfants. Le dysfonctionnement d'Hermès ou du mouvement centrifuge, paternel aura pour conséquence que l'enfant ou l'adolescent va rester prisonnier dans Hestia et y implorer par manque de socialisation.

La défaillance d'Hestia ou du mouvement centripète maternel aura pour conséquence que l'enfant ne va plus être contenu et ira vers l'explosion. Le difficile équilibrage de ces deux forces constituantes est un des défis des parents dans l'institution familiale quelle que soit la forme que prend celle-ci.

## **Hermès dans la main droite Hestia dans la main gauche**

Tout responsable d'institution ou tout intervenant des métiers de l'humain, qu'il soit homme ou femme est sensé

être porteur de ces deux forces et il les agit (pas toujours consciemment) lorsqu'il pose le cadre institutionnel ou le cadre d'intervention et lorsqu'il en assume le processus de développement.

D'une manière imagée, on peut voir l'intervenant mobiliser Hestia avec sa main gauche et Hermès avec sa main droite. Grâce à la main gauche, il pourra accueillir l'utilisateur avec empathie et l'accompagner, chose aisée lorsque celui-ci est à l'initiative de la demande. Avec cette force plus ronde, il va tenter de le comprendre avec sollicitude et offrir l'accès aux ressources adéquates. Il va préserver un cadre d'accueil matériel suffisamment chaleureux.

Avec sa main droite, plus paternelle, plus distante, il posera les limites et marquera d'une manière claire ce qui a sa place dans l'espace d'intervention et ce qui ne l'a pas. Il portera l'exigence et vérifiera si la teneur des contrats passés est tenue. Il encouragera et exigera les efforts nécessaires et il assumera les sanctions, si nécessaire. Il stimulera l'indépendance et l'autonomie.

Mobiliser alternativement la force paternelle d'Hermès et la force maternelle d'Hestia, avec pertinence et tact, dans son travail quotidien, constitue une des compétences les plus importantes d'un cadre d'institution ou d'un intervenant. Chaque professionnel a un style qui révèle la dominante avec laquelle il travaille habituellement. Cette dominante est souvent contrebalancée par un ou des collègues qui porte la dominante inverse. À défaut, il s'expose à l'une des deux dérives que l'on voit fréquemment apparaître, dérive relationnelle lorsqu'il y a excès de rond, dérive gestionnaire lorsqu'il y a excès de carré.

À l'image du jongleur, qui sait gérer les forces dans une alternance adéquate, le cadre ou l'intervenant doit trouver la consistance et la stabilité pour ne pas être emporté par elles. Il a aussi la responsabilité de veiller à l'équilibre et au juste dosage de ces deux membranes dans son espace d'intervention.

### **Processus**

La notion de processus est directement liée au cadre. C'est en fonction de la raison d'être de ce cadre donné et de ses limites que se déroulent les étapes de la vie institutionnelle ou l'avancement de la dynamique de l'intervention.

Toute institution traverse des crises qui souvent marquent le passage d'une étape à une autre de son cycle de vie.

Nous présentons ici trois grandes étapes du cycle de vie des institutions en les articulant avec les forces figurées par Hermès et Hestia.

## Trois phases de développement de l'institution

Chacune de ces trois phases de développement a ses caractéristiques propres et les moments de passage de l'une à l'autre gagnent à être explicités de manière à ce que les règles du jeu spécifiques à chaque phase ne s'entremêlent pas au risque d'apporter confusions et malentendus chez les acteurs institutionnels :

### . Phase du pionnier : dominante Hestia ○

Elle s'identifie à la période des débuts, mais peut durer des années. 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'utilisateur 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.

Des symptômes de "surmaturité" peuvent alors apparaître : l'effectif des usagers augmente, le nombre des collaborateurs aussi, des sections différenciées se créent. Se font jour alors des menaces de chaos, des conflits et des plaintes. Des décisions erronées peuvent être prises, des fautes d'engagement commises. L'extérieur demande des comptes notamment en terme de gestion et de traçabilité des interventions. On prend conscience de la nécessité de passer à la phase suivante au risque de faire stagner l'institution dans un état inapproprié.

Rappelons-nous la vieille sagesse qui dit qu'une structure qui a été bonne en son temps se transforme en son contraire si on la fait persister au-delà de son temps.

### Phase de différenciation : dominante Hermes □

On tente d'organiser l'institution selon cinq principes: hiérarchisation, morcellement des tâches, standardisation, spécialisation, coordination.

Les injonctions étatiques et les contrôles venant de l'extérieur obligent à se tourner vers l'extérieur et ce qui était au centre cède le pas à la nécessité de donner des réponses et réagir.

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. La dimension humaniste de la prise en compte des individus tend à diminuer. On vend sa force de travail pour des tâches à remplir et moins pour une fonction globale. Par la description des tâches et les digrammes de

fonction, on essaie de créer une certaine sécurité mais dans une marge de manœuvre qui s'amincit.

Puis, de nouveau, apparaissent des symptômes de « surmaturité » .

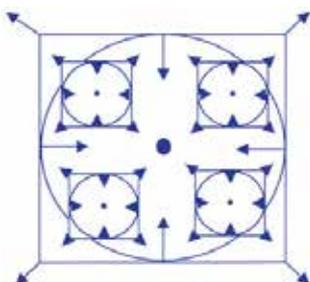
C'est l'esprit de clocher, avec valorisation de l'autonomie des secteurs. On n'est plus motivé pour se remplacer mutuellement ; on ne s'intéresse plus au travail des autres. Les murs deviennent des symboles de non-communication. On est obnubilé par les problèmes de structure, de management et de gestion et l'on oublie les buts. L'organisme social risque de se désagréger. Il faut trouver le chemin de la troisième phase, celle de l'intégration.

### 3. Phase de l'intégration : dominante ◻ (juste articulation entre ○ et ◻)

Cette phase nécessite de penser en termes de buts et de processus. On veille à l'équilibre entre la structuration dans le sens de la gestion et la valorisation des relations. Le travail d'équipe est mis en valeur. On essaie d'éviter les deux dérives qui guettaient les acteurs dans les deux premiers stades : la dérive relationnelle chaude prééminente dans la phase pionnier, la dérive gestionnaire froide, prééminente dans la phase de différenciation.

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. La notion de polarité dynamique des deux membranes du cadre institutionnel est sans cesse présente et chacun veille à l'équilibre et au juste dosage de ces deux membranes dans son espace d'intervention. On parle alors de paradigme holographique. 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.

Paradigme holographique:



Pour un professionnel, il est très important qu'il se donne les moyens d'identifier à **quelle phase de développement** se trouve l'institution dans laquelle il travaille.

Souvent, il devra contribuer à **repeindre le totem** institutionnel, langage imagé qui aide à bien marquer l'étape dans laquelle l'institution s'engage. Marquer ce passage d'une étape à l'autre par un rituel explicite empêche que se superposent les anciennes et les nouvelles règles du jeu. Il s'agit de s'accorder sur les lignes de forces et sur les règles de fonctionnement en étant soucieux que le langage soit bien ajusté pour éviter les malentendus. Il s'agit aussi d'explicitement décider de ce que l'on va garder du projet initial et de ce que l'on va laisser. Il s'agit encore de lâcher les vieilles règles du jeu et les bénéfiques secondaires que l'état confus «d'entre deux étapes» favorise. Les résistances au changement cèdent lorsque les personnes sont associées aux élaborations et aux décisions. Elles cèdent encore lorsque les véritables mobiles, qui provoquent la résistance, sont écoutés et situés dans leur contexte. La réelle concertation rend caduque les sentiments de méfiance. Le travail autour du totem (projet institutionnel et projet d'intervention) pourra mettre en lumière des réserves inattendues de forces productives et de créativité.

### **Construire la confiance**

Souvent, la méfiance à l'égard des usagers et des personnes qui ont besoin d'aide détermine des affects de peur et des pratiques parfois systématiques de suspicion par rapport aux demandeurs d'aide. Cette même méfiance peut être installée dans des équipes de professionnels.

Ces manières de penser l'autre et d'agir expriment la peur de tout ce qui diffère. Dans la phase de différenciation, la méfiance, sous prétexte de lutte contre les éventuels abus, était de règle. Être garant du cadre dans la phase d'intégration, c'est construire les conditions de la confiance, bien sûr, envers l'utilisateur, par la fiabilité et la consistance du dispositif proposé, mais aussi envers les autres professionnels des équipes et des réseaux auxquels l'intervenant appartient. Dans les collectifs professionnels, la confiance est requise et, d'une certaine manière, les membres n'ont pas le choix de ne pas accorder leur confiance, car, sans elle, le fond même du travail des métiers de l'humain n'existerait pas. «Un organisme social quelconque, petit ou grand, est ce qu'il est, parce que chaque membre accomplit son devoir avec la conviction que les autres en font autant. Partout où un résultat recherché est obtenu par la coopération de plusieurs personnes indépendantes, l'existence positive de ce résultat est la simple conséquence de la confiance mutuelle préalable des parties intéressées» (James p.58).

Pour que la confiance puisse s'installer ou se poursuivre, les membres d'un collectif doivent avoir un objet commun autour duquel les relations respectueuses se tissent. La confiance résulte de l'échange suscité par ces objets communs. La confiance a pour effet que chacun sait qu'il partage ses vues avec les autres et peut penser et agir en ayant la certitude que ses pairs

ne vont pas juger et discréditer ce qu'il dit et fait. Les responsables d'institution et les cadres doivent dès lors favoriser les retours d'expériences et utiliser les difficultés rencontrées par leurs équipes comme des ressources mobilisées dans une perspective de progression. Ils doivent aussi considérer les intervenants comme des professionnels devant bénéficier d'une réelle marge de manœuvre et non comme des agents limités dans des actes strictement standardisés.

#### Bibliographie :

Anzieu, Didier : (1985) *Le Moi-peau*, Dunod, Paris

Chalverat, Charles : (2011) *Importance des dispositifs spatiaux et des jeux scéniques en thérapie : l'exemple du mythodrame* in : CELESTIN-LHOPITEAU I. dir, *Changer par la thérapie*, Dunod, Paris

James, William, (2005) *Essai d'empirisme radical*, Agone, Marseille

Sheleen, Laura, (1983) *Théâtre pour devenir...autre*, Epi, Paris

Solié, Pierre : (1976) *Médecines initiatiques*, Epi, Paris,

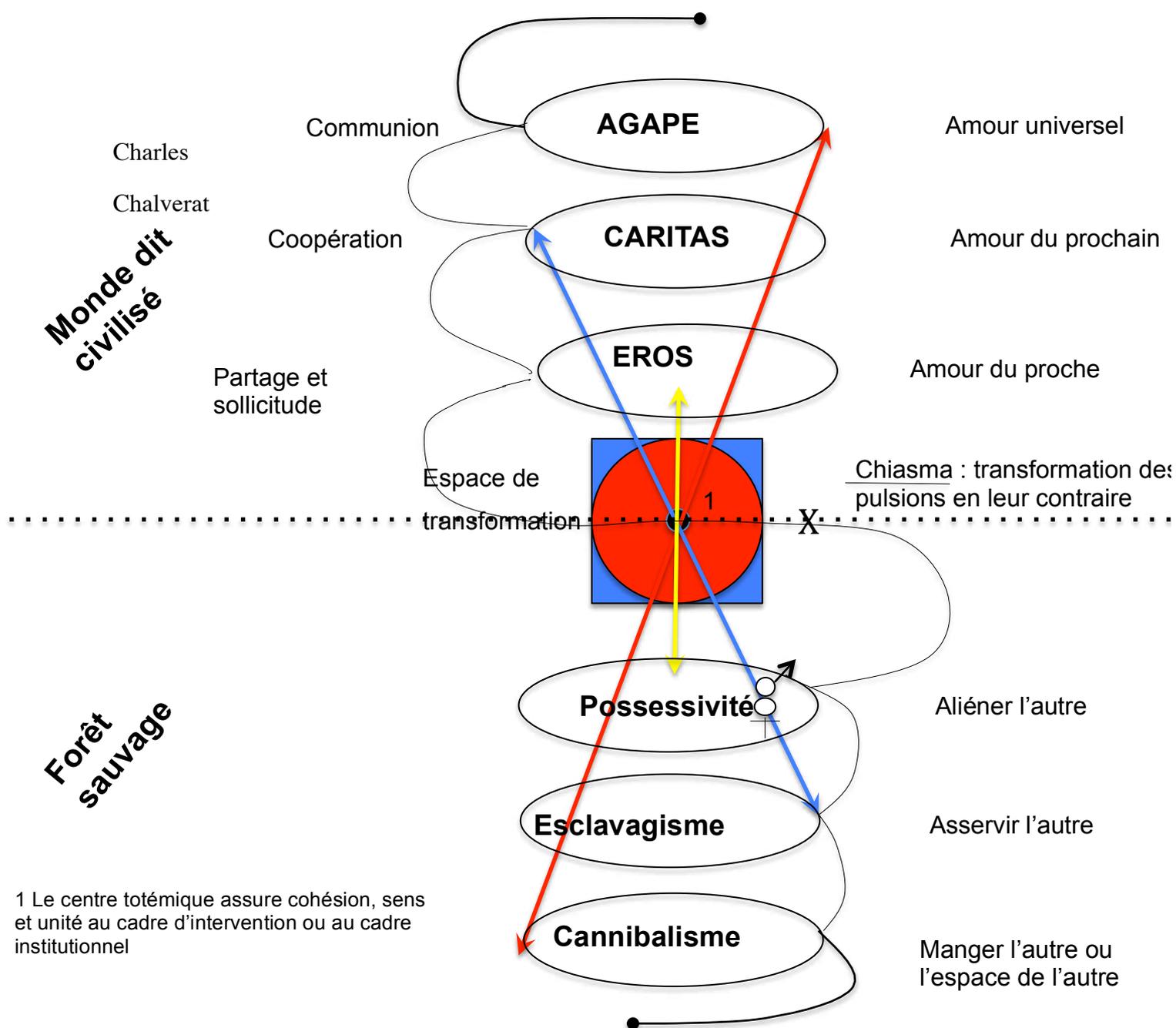
Solié, Pierre : (1981) *Mythanalyse jungienne*, ESF, Paris

Vernand, Jean-Pierre : (1990) *Mythe et pensée chez les grecs*, Ed. La découverte, Paris

Friedrich Glasl, Bernard Lievegoed : (2011) *Dynamische Unternehmensentwicklung, Grundlagen für nachhaltiges Change Management*, 4.Auflage, Hauptverlag, Bern

Charles Chalverat  
Formateur, superviseur, consultant  
Ancien Professeur HES Santé/Social  
Rue des Vernes 11 b  
2013 Colombier  
Portable : +41 (0)78 713 65 12

# Un centre et une double membrane comme espace de transformation



1 Le centre totémique assure cohésion, sens et unité au cadre d'intervention ou au cadre institutionnel

D'après Pierre Solié, *Mythanalyse jungienne*  
ESF Paris 1981