

<a href="#">Accueil</a>	<a href="#">Thèmes</a>	<a href="#">Bibliographie</a>	<a href="#">À propos</a>	<a href="#">Contact</a>	Rechercher...	OK
-------------------------	------------------------	-------------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------	----

Accueil > Economie sociale et solidaire > **Désinstitutionnalisation danger ou opportunité ?**

## Désinstitutionnalisation danger ou opportunité ?

LE 3 MAI 2012 [Print Friendly](#)

Conférence donnée dans le cadre des rendez-vous régionaux du travail social de Bretagne à l'AFPE – St Brieuc – le 3 mai 2012

### INTRODUCTION

La désinstitutionnalisation est une perspective ouverte par la recommandation du comité des ministres européens<sup>[1]</sup> qui impacte spécifiquement les organisations d'action sociale. Elle participe d'un programme ambitieux qui doit être lu dans toute sa complexité. De la directive services aux politiques de soutien à l'intégration des personnes handicapées, l'Europe bâtit une politique qui se situe en tension entre des conceptions sociales ouvertes – marquées par les valeurs libérales issues notamment de notre Révolution française – et des tendances ouvertement néolibérales qui alimentent une conception fondamentaliste d'une société de marché.

Il convient de rappeler que la désinstitutionnalisation prend historiquement racine, en Europe mais aussi sur le continent américain, dans la volonté de mettre un terme à la chronicisation des maladies psychiatriques. Fondée sur le respect des droits des personnes et la perspective de permettre à chacun de prendre en main son destin (*empowerment*), la désinstitutionnalisation a permis la sortie des patients de l'hôpital ou de l'asile. Etendue à la problématique du handicap, la désinstitutionnalisation affirme le droit de tous à vivre dignement, avec les autres, dans la société<sup>[2]</sup>.

Nous ne pouvons, selon cette lecture, réduire nos analyses de la désinstitutionnalisation à une dénonciation pure et simple de ce mouvement. La désinstitutionnalisation porte en effet des risques qu'il convient de pointer. Elle est le symptôme ambivalent des forces qui influent la construction sociale – forces positives promouvant une société d'intégration (*included society*) mais aussi forces négatives qui délitent les organisations sociales. La désinstitutionnalisation porte donc des opportunités qu'il nous faut faire l'effort de voir. Ces opportunités peuvent nous permettre de transformer nos pratiques, de mettre en mouvement nos organisations, de nous adapter au contexte.

« Désinstitutionnalisation : Danger ! » mais aussi « désinstitutionnalisation : opportunités ? »

#### 1. DES INSTITUTIONNALISATION : DANGER !

Il n'est pas question dans cet exposé de défendre la désinstitutionnalisation et ses effets pervers. Il est plutôt proposé une posture stratégique permettant de transformer ce mouvement pour préserver un avenir aux organisations d'action sociale. Avant d'aborder ce que nous pouvons faire du mouvement de désinstitutionnalisation, il nous faut préciser, à son sujet, quelques éléments critiques.

Sans être exhaustif, nous retiendrons trois dimensions pour poser cette critique :

- La critique radicale sur laquelle se fonde le projet de désinstitutionnalisation relèverait d'une conception néolibérale de l'institution qui se trouve parée de tous les défauts.
- Cela a des conséquences redoutables pour le lien social qui se trouverait réduit à un système de juxtaposition d'individus de moins en moins reliés par un projet collectif.
- Ces conceptions entraînent pour la question clinique – qui est au cœur de l'action sociale – des effets réducteurs où la relation d'aide deviendrait une simple prestation.

##### 1.1. Une conception néolibérale de l'institution

La désinstitutionnalisation repose sur une critique radicale de l'institution. Non pas d'une critique argumentée sur le rejet de tout contrôle social mais de la remise en cause de toute entrave à la logique des échanges sociaux. L'institution se trouve ainsi accusée d'être une gêne à la fluidité des relations sociales, en référence au mythe de la « main invisible » – c'est-à-dire à des formes



#### Présentation de l'auteur

Roland JANVIER est Docteur en sciences de l'information et de la communication et directeur général de la Fondation Massé Trévidy (Finistère).

[Lire la suite...](#)

[S'abonner au flux RSS](#)

#### Thèmes

- Communication (11)
- Communications scientifiques (9)
- Divers (4)
- Droit des usagers (72)
- Economie sociale et solidaire (19)
- Ethique (12)
- Fonction de direction (29)
- Organisation (4)
- Pédagogie, Education (29)
- Qualité, évaluation (24)

#### Articles récents

- « Je t'aime de tout mon care » : Pour aller plus loin
- Comment penser les organisations de travail et la ville ? Du sensoriel à une pensée du seuil (version en français)
- How to rethink work and city organisations ? From sensoriality to the idea of threshold (version en anglais)
- Qui est nous ? Où va nous ? Repolitiser l'action sociale ?
- Les enjeux de la participation des personnes accompagnées à leur projet

#### Liens

ANAS

non objectivables de régulation des échanges. Finalement, cette critique ne porte-t-elle pas le refus de toute différenciation entre les personnes ?

#### 1.1.1.L'institution est vue comme un carcan

La conception néolibérale de la société fait l'impasse sur les corps intermédiaires et les structures de médiation[3]. L'État voit son rôle réduit à quelques fonctions régaliennes essentielles qui ne peuvent être assurées par des services privés – en fait qui ne peuvent absolument pas être ingérées par la loi du marché. La régulation des échanges sociaux est rabattue sur des contractualisations interpersonnelles, d'ordre privé. C'est l'accord de gré à gré qui prédomine, abolissant au maximum toute contrainte externe qui pourrait le limiter.

L'institution symbolise alors « l'empêcheur de tourner en rond », la limitation, la contrainte. En effet, l'institution suppose un contrat collectif et donc les moyens de le garantir. Ce qui implique, pour l'individu, l'acceptation de limitations à son initiative personnelle au nom du « bien commun ». Ces valeurs que porte l'institution sont antinomiques avec le projet néolibéral.

#### 1.1.2.La logique de marché n'aurait pas besoin d'institué

Une société de marché est censée être régulée, d'abord, par la « main invisible » telle que l'a définie Adam Smith. Il s'agit d'une sorte de régulation automatique où offre et demande s'équilibrent réciproquement selon l'arbitrage assuré par le prix des transactions. Selon cette théorie, point n'est besoin d'un organe régulateur, du moins, peut-il être réduit au strict minimum.

Or, cette fonction de régulation, c'est précisément, dans une démocratie, la mission assignée aux institutions : équilibre des pouvoirs, différenciation des tâches, arbitrages en cas de conflit, etc.

#### 1.1.3.Le refus de l'institution évacue la différenciation

En atténuant la fonction des institutions dans l'organisation démocratique, la vision néolibérale évacue la différenciation qui est la condition centrale d'une société libérale – libérale se référant ici aux fondements de la Révolution française, comme étant l'opposé d'une société monarchique, dictatoriale ou totalitaire. En effet, c'est la différence qui fonde la démocratie. La démocratie suppose une société d'égaux qui est l'opposé d'une société de semblables[4]. Dans une société où la différence est reconnue, les institutions sont une nécessité. Elles sont des espaces de délibération où se construit le « bien commun ». Elles sont des instruments de régulation qui permettent le « vivre ensemble ».

### 1.2.Une vision instrumentale du lien social

Fondamentalement, le projet de désinstitutionnalisation contient une conception simpliste des relations sociales. Ce fantasme de rationalisation tente d'oublier que la vie en société implique des rapports de forces qui doivent être régulés. La fiction d'une société autogérée par le marché tente d'ignorer la dialectique qui oppose sans cesse les forces institutives de la vie sociale avec les forces instituées de son organisation. Enfin, la désinstitutionnalisation considère implicitement que l'accès au social n'aurait besoin d'aucun intermédiaire.

#### 1.2.1.L'institution est au centre du rapport social

L'institution, c'est un cadre fonctionnel, défini par des lois, qui évite la violence de la loi de la jungle. Elle constitue un lieu qui crée les conditions et la possibilité du vivre ensemble. Elle naît au cœur du rapport social qui a besoin, pour déployer ses effets, d'être métabolisé. L'institution transforme la violence résultant de la confrontation des intérêts en une force constructive. Les institutions sont ainsi ces espaces intermédiaires qui convertissent les énergies individuelles – ou de groupes privés – en dynamiques collectives. Elles sont de tailles, de fonctions et de portées différentes (par exemple l'Education Nationale ou la Justice mais aussi les associations, les conseils de quartier...), mais toutes contribuent à ce maillage du lien social à tous les niveaux de fonctionnement de la société en luttant contre la loi du plus fort.

Vouloir occulter cette dimension du rapport social qui se construit à travers des formes institutionnelles, c'est subrepticement laisser à nouveau place à cette loi du plus fort.

#### 1.2.2.L'institution, c'est la dialectique instituant/institué

Car la société n'est pas un long fleuve tranquille. Elle se construit sous l'effet de forces contradictoires qui, sans cesse, font et défont les formes de l'organisation du collectif. C'est cette dialectique de l'instituant et de l'institué qui fait l'institution : d'une part les forces créatrices – contestation, mouvement social – de l'autre les forces conservatrices – organisation, régulation[5].

Vouloir occulter la dialectique qui « fait » la société par le truchement des institutions, peut représenter une tentative de contourner les équilibres sociaux au profit d'une prise de pouvoir

ASH

Cahiers de l'Actif

Desclée De Brower Editeur

DIRECTIONS

Dunod

ESF Editeur

Faire équipe : journée insitutionnalisation

Fondation Massé Trévidy

GNDA

L'Harmattan

Le blog de Daniel Gacoin

Le blog de Laurent Barbe

Pluriel Formations Recherche

Repolitiser l'action sociale

### Meta

Connexion

d'une logique dominante sur les autres. Une société sans institution – rassurez-vous, cela n'existe pas – est une société où les faibles n'ont aucune chance de survivre.

### **1.2.3.L'institution c'est l'accès au social**

Outre cette fonction régulatrice des rapports sociaux, de civilisation des liens, l'institution remplit une fonction d'accès au social. Cela paraît évident quand on cite l'école comme exemple. Mais c'est également le cas de toutes les institutions, qu'elles soient étatiques, culturelles, religieuses ou autres.

Contrairement à l'idée implicitement véhiculée par la recommandation du comité des ministres, l'institution n'empêche pas l'insertion sociale, elle est même, selon certaines conditions, le support nécessaire à l'intégration. Seule l'institution – sous réserve qu'elle soit respectueuse des droits et des personnes – permet parfois de rééquilibrer un désavantage, de compenser un handicap, d'étayer une déficience.

### **1.3.Une représentation positiviste de la clinique**

Cette conception de l'institution, faisant l'objet de cette partie critique de l'exposé, a des conséquences sur la manière de conduire le projet clinique de l'intervention d'aide. En fait, elle révèle une vision simpliste de l'art de prendre soin et de soigner (*care & cure*). Cela se manifeste, notamment, par l'envahissement du concept « fourre-tout » de prestation dans le discours du travail social. Cela se manifeste également par un repli inquiétant du sujet, c'est-à-dire d'une non-prise en compte de la personne dans toutes ses dimensions psychiques, physiques et sociales.

#### **1.3.1.La dimension clinique, portée par l'institution est réduite à une prestation**

La clinique qui supporte la relation d'aide est une alchimie d'une grande complexité qui suppose d'être abordée avec beaucoup de délicatesse et de sensibilité, à proportion de la fragilité et de la souffrance de la personne accompagnée. Cela suppose un savoir-faire particulièrement élaboré de l'intervenant – ou plutôt des intervenants parce qu'assumer la complexité n'est envisageable qu'en travail d'équipe et en interdisciplinarité. Cela suppose également des formes d'organisation particulièrement adéquates[6].

La mise en cause de cette mécanique complexe qu'est l'institution met à mal cette dimension clinique, cet art de se tenir « au chevet » de l'autre. Le terme de prestation (c'est-à-dire « service fourni ») symbolise cette réduction, ce passage du complexe au simple.

#### **1.3.2.L'individu n'aurait pas besoin d'institution, le sujet oui !**

En arrière-plan de cette simplification, se profile une chosification de l'usager. La clinique s'adresse à des sujets, la prestation à un individu !

Le sujet, c'est la personne humaine envisagée[7] dans tous ses aspects et, notamment, dans ses dimensions inconscientes et sociales. L'institution, comme espace de différenciation, est indispensable au sujet pour qu'il construise son individuation.

L'individu, c'est la plus petite partie divisible d'un ensemble. En dessous, il n'y a rien. Au-dessus, il n'y a qu'un agglomérat informe, une juxtaposition insignifiante. L'individu est un « en soi » qui n'aurait besoin de rien de plus pour exister. Celui-là n'a pas besoin d'institution, c'est-à-dire de lieu pour relier.

## **2.DESINSTITUTIONNALISATION : OPPORTUNITE ?**

Après avoir repéré quelques fondements à une critique des phénomènes de délitement des institutions, nous pouvons aborder les opportunités que pourrait représenter la désinstitutionnalisation. Il ne s'agit pas de se résigner à la mort des formes instituées d'action sociale mais d'ouvrir des voies stratégiques qui permettent, dans un contexte de remise en cause de l'institution[8], de refonder l'utilité, la pertinence, de modèles organisationnels renouvelés et adaptés aux défis d'aujourd'hui.

Il ne s'agit aucunement de restaurer des formes archaïques d'institutions qui ont vécu, encore moins de justifier des fonctionnements qui seraient, aujourd'hui, parfaitement inadéquats. Il s'agit plutôt d'esquisser les contours d'une forme contemporaine d'institution d'action sociale, adaptée aux défis qui se présentent et à l'environnement dans lequel elles devront évoluer. *In fine*, nous devons penser à nouveaux frais les organisations qui seront à même de supporter un projet clinique fondé sur des principes démocratiques, c'est-à-dire mettant en œuvre une dynamique associant pleinement toutes les parties prenantes.

### **2.1.Ne réclamons pas un « retour » vers l'institution !**

Surtout, ne tombons pas dans le piège de la nostalgie ! Il n'est pas question de se laisser glisser sur la pente d'un retour au passé où, chacun le sait, c'était forcément mieux que maintenant... Les institutions emblématiques qui ont fait l'histoire de l'action sociale en France en dévoilent les

erreurs et les errances. En ce sens, les organisations du social alimentent en partie ce rejet de l'institution. Ces formes, issues des origines ne sont plus adaptées aux défis qui doivent être assumés aujourd'hui.

### **2.1.1.L'institution est un marqueur de l'histoire de l'action sociale**

Les hôpitaux généraux qui, à l'âge classique ont procédé au grand renfermement des aliénés, des fous, des écolopés et des vagabonds, identifient une époque et une conception de la folie[9]. Les colonies pénitentiaires de Mettray ou de Belle-Île en mer symbolisent la violence institutionnelle que subissaient des enfants jugés délinquants[10]. Les asiles de vieillards, annexes des hôpitaux, véritables mouiroirs, ont marqué une époque où la question du vieillissement n'était pas prise en compte par la société autrement que par la relégation. Bref, les institutions du travail social révèlent par leurs murs, leur organisation interne ou les représentations qu'elles véhiculent, la manière dont la société considère et traite les plus fragiles de ses membres.

Fruits d'une époque, ces institutions justifient aujourd'hui une critique de ce qu'elles furent, même si nous leur devons d'avoir fondé l'action sociale.

### **2.1.2.L'histoire de nos établissements alimente le rejet de l'institution**

Ces institutions furent à la fois des lieux d'innovation et des espaces de relégation. C'est en leur sein que furent inventées les premières pédagogies, les premières thérapeutiques. Mais c'est également entre leurs murs que des maltraitances furent commises, des violences perpétrées.

Ces institutions manifestent le processus de professionnalisation qui a donné au champ de l'action sociale sa structure et sa consistance. Mais elles sont aussi l'espace de travail où les bénéficiaires furent mis à l'écart des protocoles d'intervention. C'est l'institution d'action sociale qui a mis à la porte l'usager !

### **2.1.3.Quels sont les défis qui se posent aujourd'hui ?**

S'il convient aujourd'hui d'assumer l'héritage institutionnel qui a construit l'action sociale, il faut également user d'un droit d'inventaire pour discerner les éléments qui permettent encore, ici et maintenant, de répondre aux besoins tels qu'ils se posent et identifier ceux qui ne sont plus d'aucune utilité, ou même, qui seraient contre-productif.

Deux catégories de défis se posent aujourd'hui aux institutions du travail social : ceux qui menacent l'avenir d'une action sociale en France, ceux qui mettent les institutions en demeure de répondre aux besoins.

Les menaces se nomment rentabilité, performance, rationalisation, marchandisation, instrumentalisation. Elles mettent les institutions au défi de ne pas se laisser enfermer dans ces simplifications de la pensée et de l'action.

Les besoins à prendre en compte sont, notamment, les suivants :

- La contribution à une société de solidarité et de la pluralité ;
- La mobilisation d'un « savoir-faire ensemble » et de la co-construction ;
- La mise en œuvre de fonctionnements démocratiques internes[11] .

### **2.2.Quelles formes instituées pour quel projet de société ?**

Il est essentiel et urgent de relever ces défis. Il faut « désinstitutionnaliser » les institutions de l'action sociale pour les réinstitutionnaliser sur de nouvelles bases où l'instituant est le mouvement social qui confronte les compétences des usagers à celles des professionnels et où l'institué ouvre de véritables perspectives coopératives et démocratiques[12]. Pour cela, ce sont les notions de réseau et de polyvalence qui doivent être mobilisées.

#### **2.2.1.Contre la fermeture et l'égocentrisme institutionnel : des « institutions-réseaux » axées sur l'intégration**

Le modèle organisationnel dominant, qui participe de la tendance néolibérale décrite précédemment, est l'organisation égocentrée, inscrite dans la préservation de ses intérêts propres dans une lutte pour sa survie qui passe par un développement endémique selon une logique concurrentielle. Nées d'une vocation philanthropique destinée à aider autrui, les institutions d'action sociale se sont sédentarisées via les financements publics, la régulation étatique et la professionnalisation de ses acteurs. Leur centre de gravité, originellement externe à leur organisation s'est ainsi progressivement internalisé jusqu'à occuper toute la place en leur centre. Le projet s'est replié progressivement d'une ambition sociale exogène à la préoccupation de survivre et de pérenniser l'institution dans un contexte menaçant de restrictions budgétaires et de forte mutation de la commande publique.

Il est urgent aujourd'hui de réinstitutionnaliser les institutions d'action sociale en replaçant leur centre de gravité hors de leurs frontières. Elles n'ont pas pour raison d'être de se préserver d'abord mais de répondre aux besoins sociaux de notre société. Ce n'est pas leur périmètre identitaire qui est leur essence mais les actions qu'elles mènent, seules ou avec d'autres, toujours avec les personnes directement concernées.

Cette désinstitutionnalisation/réinstitutionnalisation esquisse le nouveau visage que devront prendre les institutions d'action sociale pour répondre aux défis de ce temps :

- Des organisations où ce n'est pas le centre qui fait sens mais la qualité et la quantité des échanges générés avec l'environnement ;
- Des institutions de la liminalité, institutions du seuil, où la densité du projet est au moins aussi forte à sa périphérie qu'au cœur du système parce que c'est l'interaction qui caractérise leur projet.
- Des dispositifs qui conçoivent leur développement dans l'immersion totale de leurs actions sur les territoires, aux côtés et avec les habitants.
- Des systèmes d'action interagissant où la survie et le développement des partenaires est aussi déterminant pour l'avenir que le leur propre.
- Finalement, des « institutions réseau » qui vivent et se développent selon une dynamique systémique qui brise l'entropie, l'isolement, le féodalisme.

### **2.2.2. De l'exclusivité à la polyvalence**

Cette conception de l'institution-réseau a des conséquences sur sa forme et son organisation. La tendance néolibérale guide le développement des organisations selon la logique exclusive du marché. C'est le marché qui, au hasard de ses soubresauts (plus personne aujourd'hui ne peut penser que le marché est un long fleuve tranquille), trace le chemin chaotique de l'organisation. La tendance massive est la spécialisation, parfois l'hyper spécialisation car c'est l'expertise la plus pointue qui permet de tenir sur un segment de marché. Le but est alors de prendre position sur un créneau d'activité et, pour y tenir, d'éliminer ou de réduire au maximum la concurrence. C'est cette logique là qu'induit, subrepticement, la nouvelle donne des appels à projets et appels d'offre pour les organisations d'action sociale.

L'institution-réseau, par définition, ne peut être monovalente. Axée, en réseau avec d'autres, sur les réponses aux besoins sociaux locaux, elle a intrinsèquement vocation à être polyvalente. Alors que les tuyaux d'orgue des politiques sociales – des politiques sectorielles ciblées sur des publics et des problématiques séparées entre elles – incitent à la spécialisation, l'approche globale de l'institution-réseau invite à la polyvalence. Polyvalence parce que les questions sociales ne peuvent être isolées les unes des autres. Polyvalence parce que l'accompagnement des personnes fragiles impose qu'elles soient prises en compte dans toutes leurs dimensions, dans toute leur complexité.

Nous voyons ainsi, en écho à Edgar Morin[13], se dessiner une nouvelle forme d'institution, polyvalente, polycentrée, polyarchique... bref, une institution plurielle en rupture avec le monolithisme de l'histoire des organisations.

### **2.3. Pour une clinique fondée sur la conflictualité**

La désinstitutionnalisation/réinstitutionnalisation exposée dans les lignes qui précèdent suppose impérativement de repenser la conception de la clinique que développent les organisations d'action sociale. Car c'est là qu'est l'essentiel : ce que font les institutions pour les personnes qu'elles accompagnent[14]. Contrairement à ce qu'induit l'héritage de l'histoire des institutions, la bonne organisation ne repose pas sur la pensée unique mais sur la mise en dynamique créative des tensions issues des points de vue différents de ses acteurs. C'est ce travail sur les désaccords assumés, les forces de vie et les forces de mort qui permettent d'agir ensemble. L'utopie qui traverse ce projet c'est de faire des institutions d'action sociale de véritables « laboratoires d'un vivre ensemble autrement ».

La perspective clinique, selon cette acception, ce n'est pas prendre soin en amenant l'autre à devenir semblable, ou conforme. C'est prendre en compte l'autre, celui qui est différent, en faisant des différences une ressource pour la mise en mouvement de l'un et de l'autre dans une dynamique sociale ou socialisante.

#### **2.3.1. C'est le dissensus qui fonde l'institution démocratique**

L'institution ne peut être le lieu de la « pensée unique », du consensus. Certes à l'armée, les chefs ne voulaient « voir qu'une seule tête », à l'Eglise, le curé enseignait des dogmes indiscutables par nature. L'institution refondée dont nous parlons suppose tout au contraire la diversité, la pluralité. C'est une institution kaléidoscopique où la disparité crée du sens commun qui articule des visions différentes en un projet collectif.

L'institution, pour être démocratique, doit intégrer la différence comme fondement de sa cohérence. La démocratie n'est pas l'aplanissement des divergences. Bien au contraire, la démocratie c'est la mise en exergue du dissensus comme force constituante, énergie créatrice. L'institution se conçoit ainsi comme espace de mise au travail de l'hétérogène, comme surface de confrontation des approches et des points de vue, comme organe d'élaboration des désaccords. L'institution démocratique métabolise les ruptures et les discontinuités pour construire du lien et du projet commun. Projet commun ne signifie pas consensus mais compromis : ce sur quoi nous avons fini par nous mettre d'accord au terme d'une délibération.

### 2.3.2. Institué/instituant : faire ensemble

L'instituant ce serait donc le dissensus. Il trouve son utilité, selon Castoriadis, dans le rapport dialectique qu'il entretient avec l'institué. Nous pouvons aller plus loin avec Edgar Morin qui, pour insister sur le fait que ces différences radicales sont indispensables à la dynamique des systèmes, introduit la notion de dialogique[15]. L'institution a besoin qu'institué et instituant restent en rapport conflictuel, sans s'éliminer l'un l'autre. La dialogique de Morin permettrait cela.

L'instituant, c'est, nous l'avons dit, le dissensus, autrement dit, le mouvement social qui résulte de la différence des places. C'est parce que l'institution est faite d'administrateurs, de professionnels et d'usagers qu'elle s'institue. C'est parce que ces rôles sont clairement différenciés qu'ils peuvent avoir quelque chose à faire ensemble. C'est parce que chacun représente des intérêts divergents qui se confrontent que le rapport social crée du mouvement.

C'est donc bien, aujourd'hui plus qu'hier, d'institution du faire ensemble dont nous avons besoin. Non pas faire ensemble dans le consensus – qui signifie toujours la prise de pouvoir d'un groupe d'intérêt sur les autres – mais dans la conflictualité.

Cette conflictualité, pour être productive, doit trouver un cadre qui la contient, lui donne forme, lui confère un sens, une finalité. C'est ça le rôle de l'institué : l'organisation avec ce qu'elle contraint pour se permettre d'être productive. C'est l'institué qui permet à la conflictualité du rapport social de ne pas dériver en conflit, ou pire en guerre destructrice, pour permettre le « faire ensemble ».

### 2.3.3. Pour des laboratoires du « vivre ensemble »

« Faire ensemble » est sans doute le pivot sur lequel peuvent se réinstitutionnaliser les institutions désinstitutionnalisées par la visée néolibérale de notre société individualiste. En effet, dans un univers anémique où l'homme est un loup pour l'homme, où chacun vit sur son île déserte comme Robinson[16], l'institution paraît être le dernier lieu où reconstruire du lien et du sens serait possible.

Ce pourrait être le défi que se donnent l'école, les centres de loisirs ou les lieux culturels, les syndicats et les partis politiques, etc. C'est le défi que doivent particulièrement relever les institutions d'action sociale. Parce qu'elles sont au cœur du lien social, là où il est le plus en souffrance. Parce qu'elles sont les premiers artisans de la construction sociale, là où les fondations sont les plus fragiles.

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux sont des institutions où faire ensemble – professionnels et usagers – est la condition de l'accompagnement, l'alfa et l'oméga de la réhabilitation sociale, la racine de la reconnaissance et le support de la promotion des plus faibles.

Les établissements et services sont des laboratoires où s'expérimentent de nouvelles formes de vivre ensemble qui refusent la ségrégation et sa forme radicale qu'est la relégation. Qui réhabilitent la différence comme condition d'une démocratie vécue au quotidien. Qui promeuvent la capacité délibérative par les débats et les confrontations non-violentes qu'elles permettent. Qui permettent de faire l'expérience collective d'une reprise en main par chacun de son destin.

## CONCLUSION

La désinstitutionnalisation n'est pas, en elle-même, bonne ou mauvaise. Elle devient utile ou nuisible selon ce que nous en faisons. Factuellement, la désinstitutionnalisation est le signe tangible d'un mouvement historique de bascule qui remet en cause les formes organisées héritées du passé qui ne correspondent plus aux aspirations de ce temps.

Une analyse critique des intérêts que sert cet appel à remettre en cause les institutions permet de repérer les dangers d'un délitement qui, à travers les formes instituées de l'organisation sociale, dégrade le citoyen en individu.

Mais une analyse prospective qui dépasse ce premier stade critique permet de repérer les opportunités stratégiques du moment. S'appuyer sur la remise en cause de l'institution pour refonder une conception nouvelle de l'organisation, au service d'un projet de société où la personne est au cœur des liens à construire ensemble pour chacun.

[1] Recommandation CM/Rec(2010)2 du Comité des Ministres aux Etats membres relative à la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)2&Language=lanFrench&Ver=original&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&B](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)2&Language=lanFrench&Ver=original&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&B)

[2] « *La Désinstitutionnalisation n'est pas sortir les personnes des constructions appelées institutions. Il s'agit plutôt d'un processus visant à aider les personnes à gagner ou reconquérir le contrôle de leur vie comme des citoyens à part entière* » FEPH, European Research Initiative on de-institutionalisation of disabled people, Vision 2005 – 2010 – 2015 by the "Disabled people with complex dependency needs" and the "Human Rights" Committees.

[3] P. Savignat, *L'action sociale a-t-elle encore un avenir ?*, Dunod, 2012.

[4] P. Rosenvallon, *La société des égaux*, Le Seuil, 2011.

[5] C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.

[6] F. BATIFOULIER, « Le directeur et la question clinique : De la clinique institutionnelle à l'institution suffisamment bonne », in *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, F. Batifoulier (sous la direction de), Dunod, 2011.

[7] « envisagée » fait explicitement référence à la reconnaissance de l'autre, reconnaissance qui passe par le visage comme espace de rencontre possible selon le philosophe Emmanuel Lévinas.

[8] F. DUBET, *Le déclin des institutions*. Le Seuil, 2002.

[9] M. Foucault, *Folie et déraison. L'Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard, 1989.

[10] H. Gaillac, *Les maisons de correction 1830-1945*, Cujas, 1991.

[11] B. Dubreuil, R. Janvier, J. Priou, P. Savignat, *Repolitiser l'action sociale*, ASH, n°2737 du 16/12/2011.

[12] R.JANVIER & Y. MATHO, *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, 2011.

[13] E. Morin, *La voie, pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard, 2011.

[14] La même remarque concerne les ressources humaines : la réinstitutionnalisation suppose d'inventer de nouvelles formes de relations professionnelles, de rapport au travail, de management, de rapports hiérarchiques... mais le cadre de cet exposé ne permet pas d'explorer cette dimension pourtant essentielle de la refondation institutionnelle proposée ici.

[15] « *Dans la dialogique, les antagonismes demeurent et sont constitutifs des entités ou phénomènes complexes* » E. Morin, *La Méthode*, t.6, L'éthique, Le Seuil, p. 262

[16] J-P. Lebrun, *La perversion ordinaire, vivre ensemble sans autrui*, Denoël, 2007.

### Catégorie

Economie sociale et solidaire, Fonction de direction, Pédagogie, Education, Qualité, évaluation

### Articles sur le même thème

#### **Penser une organisation et un management au service d'une sanction éducative**

RESUME : Les textes législatifs et réglementaires balisent l'espace de travail éducatif ouvert par le triptyque « interdits, transgression, sanction » qui servira de trame à cet article. En se référé...

#### **Le danger de l'adhésion des parents en protection de l'enfance**

« Il faut saisir le juge des enfants parce que la famille n'adhère pas à l'action conduite en faveur de leur enfant ! » Combien de fois cette position est-elle défendue dans les réunions de synthèse ?...

#### **L'économie sociale et solidaire, une issue pour les associations d'action sociale ?**

Prises dans un contexte complexe, incertain, mobile et risqué, les associations intervenant dans le champ de l'action sociale et médico-sociale cherchent à redéfinir leur légitimité. Leurs dirigeants ...

#### **Entreprendre autrement**

Forts de la doctrine du New Public Management, les pouvoirs publics sont, en France, à la recherche d'une nouvelle efficacité. L'État se montre particulièrement actif dans le champ de la santé avec la...