



L'analyse  
institutionnelle

Yves BODART

MÉTÉOROLOGIE

Groupe & Société  
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

**CDGAI**

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



**C.D.G.A.I.**

# **L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE**

Auteur

**Yves BODART**

Concept et coordination

**Marie-Anne Muyshondt - CDGAI**

**Collection Méthodologie - 2016**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

Méthodologie

## **Les publications pédagogiques d'éducation permanente du C.D.G.A.I.**

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

### **La collection Méthodologie**

Cette collection aborde les pratiques professionnelles des animateurs et formateurs, prioritairement de l'éducation permanente. Elle vise à outiller la réflexion de tout acteur de l'éducation et ainsi, à soutenir sa créativité émancipatrice.

Ces publications sont proposées comme des outils de réflexion sur et à travers sa pratique individuelle, associative ou institutionnelle, notamment via la (re)découverte des méthodes et principes d'action de militants et pédagogues qui ont marqué notre société.

Les enjeux de cette collection sont de permettre un ancrage conscient et éclairé des animateurs et formateurs dans les racines de leur profession, de les (re)situer en tant qu'héritiers de ces pédagogies et mouvements alternatifs, de favoriser la compréhension critique des pratiques actuelles afin de permettre d'élaborer au mieux le présent et le futur des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de la formation.

## INTENTIONS

- ◆ Proposer les éléments principaux de l'analyse institutionnelle
- ◆ Faciliter la pratique d'une méthode d'analyse et d'intervention qui favorise l'expression des avis contraires au sein d'une organisation et donne au débat une valeur dynamisante, structurante et positive

## PUBLICS VISÉS

- ◆ Acteurs et actrices de l'animation, de l'éducation, de l'enseignement, de la formation, des soins de santé, de la culture, du social, de la prévention, de la sécurité ; de l'accompagnement psychologique, social et psychosocial ; de la coordination, de l'encadrement institutionnel ;
- ◆ Salariés de structures associatives
- ◆ Salariés de l'économie sociale et solidaire
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

# Methodologie

# SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE AUX LIVRETS MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>COMMENT APPROCHER L'INSTITUTION ? L'OBJET ET LA MÉTHODE</b>	<b>11</b>
• La dialectique	12
• L'institution	13
• L'analyse institutionnelle	19
<b>QUE DÉVOILE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ? LES CONTENUS ET LES PROCESSUS</b>	<b>25</b>
• Les contenus	26
• Les processus	31
<b>CONCLUSION</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>39</b>

# MÉTÉOROLOGIE

# PRÉAMBULE AUX LIVRETS

## MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

«Si, demain, de nouvelles structures sont mises en place, visant à permettre enfin la participation de tous aux décisions, c'est-à-dire l'autogestion sociale, cela ne servira à rien si les hommes n'ont pas déjà appris à vivre dans la nouvelle société et à la construire en permanence, à ne jamais plus fixer le mouvement historique dans les institutions figées et séparées de l'acte instituant».  
(Lapassade, 1966)

Avant tout, quelques mots de contextualisation de ce livret et de son complément, La méthodologie de l'analyse institutionnelle, s'imposent.

Cette approche a été développée dans les années 60-70, époque qui fut également, peut-être sans trop de hasards, celle de la fondation de nombreux mouvements sociaux, associations sans buts lucratifs, collectifs, coopératives, entreprises sociales... dans lesquels vous travaillez peut-être, avez travaillé ou contribué, ne fut-ce qu'en tant que participant.

Proposer aujourd'hui deux publications pédagogiques concernant l'analyse institutionnelle et sa méthode, s'inscrit en écho des diverses problématiques traitées dans la collection Travail en action.



Celle-ci envisage le travail, ou notre absence de travail, sous l'angle de son impact sur notre environnement dans la mesure où il structure nos vies, notre temps, nos espaces, dans les processus organisationnels et psycho-sociaux qui peuvent l'amener à être source de notre emprisonnement mental et physique, ou terrain propice à nous émanciper individuellement. Tout en se voulant dénonciatrices de mécanismes qui produisent insidieusement du mal-être, les publications disponibles dans cette collection sont également, des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, culturels, éducatifs, de la santé et de l'économie sociale et solidaire, dans l'intention d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers des issues possibles. Nous verrons que la démarche de l'analyse institutionnelle peut y contribuer.

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle est pluraliste et se définit comme «organisation volontaire d'éducation permanente des adultes». À ce titre, il propose des outils pédagogiques, des ateliers et des formations visant à influencer sur la Société globale en invitant les personnes à agir de façon autonome et responsable, dans et par l'action sur les groupes restreints, axés sur le changement social.

C'est dans cette double intention en cohérence avec des publications précédentes d'une part, sa raison d'être d'autre part, que le C.D.G.A.I. présente aujourd'hui ces notes à propos de l'analyse institutionnelle et de sa méthodologie.

Depuis les années 80, le C.D.G.A.I. a formé des centaines de participants à cette méthode. La publication de ces deux livrets après plus de 30 ans de pratique, peut sembler à la fois étrange et pertinente. Étrange car ce n'est pas là une approche qui puisse exclusivement se transmettre par l'écriture, canal de communication qui peut avoir tendance à «figer» les choses, le dialogue avec les lecteurs et leurs questionnements n'étant pas possible ; pertinente puisque notre ligne éditoriale est fondée sur le partage et l'ouverture à des questionnements critiques, sur la dynamique de l'élucidation collective et de l'imperfection créatrice, dans l'intention d'outiller des ateliers, des débats, des supervisions et des formations d'éducation permanente, ce qui correspond aux fondements méthodologiques de l'analyse institutionnelle.

# INTRODUCTION

Ceci n'est pas une présentation académique, ni un historique des différents courants de pensée ayant traversé la discipline, si tant est que l'analyse institutionnelle puisse se concevoir comme une discipline.

J'ai voulu, tout au long de ces notes, me détacher d'un mode de présentation linéaire. Ce qui importe le plus, selon moi, c'est de retrouver le sens réel et actuel d'une démarche spécifique. Pour ce faire, j'ai cherché à recomposer les éléments constitutifs d'un corps théorique qui me semble à la fois difficile à saisir et particulièrement fécond, distendu et pourtant tellement cohérent.

Je me suis donc attaché à cerner les éléments de l'analyse institutionnelle que je considère comme les plus pertinents, sans détailler les courants théoriques qui les ont engendrés. Mais, je tiens cependant à citer mes sources. C'est à partir du *Glossaire commenté des concepts de l'analyse institutionnelle* de Jean-François Leroy (1980) que j'ai élaboré ces notes. Les auteurs auxquels ce dernier fait le plus souvent référence ont pour noms : Lourau (1970, 1978), Lapassade (1971, 1974, 1975), Hess (1978), Castoriadis (1975), ...



# COMMENT APPROCHER L'INSTITUTION ? L'OBJET ET LA METHODE

Généralement, on aborde un concept en commençant par le définir. Mais, pour l'analyse institutionnelle, l'institution ne se définit pas ou, en tout cas, pas facilement, pas définitivement. Certes, on peut la figer, l'enfermer dans une définition ; mais cette définition peut aussitôt être interrogée, critiquée, mise en question. S'appuyant sur la dialectique, l'analyse institutionnelle procède en s'attachant à la fois à la définition d'une chose et à la mise en question de cette définition.

Il m'apparaît donc nécessaire d'opérer de la même façon, dès le début de ces notes. La méthode de présentation sera dialectique. C'est par la définition de ce terme que nous entamerons notre exploration.

# LA DIALECTIQUE

La logique dialectique s'est développée à partir des conceptions de Hegel, d'abord, de Marx ensuite. En première approche, elle repose sur un raisonnement en trois étapes :

- la thèse pose une affirmation à caractère universel ;
- l'antithèse est la négation de la thèse, d'où naît une contradiction ;
- la synthèse est un essai de dépassement de cette contradiction qui reprend des éléments de la thèse et de l'antithèse.

Pour Hegel, la dialectique est «le mouvement du discours qui s'empare progressivement de la réalité (...) par une suite de crises ou de conflits surmontés». Mais, «chaque position de vérité est en soi insuffisante et appelle une médiation par contrariété ou par négation de ce qui est». (NOIRAY, 1969) Elle appelle donc à un dépassement qui conduira à une nouvelle position (ou proposition) de vérité, laquelle n'en restera pas moins toujours provisoire.

Hegel fait ainsi «de la contradiction le moteur à la fois de la pensée et du réel». Mais, si ce dernier considérait que «toute position de vérité (...) ne peut être qu'une délimitation (...) de la prise de possession du réel par l'esprit» (*idem*), Marx, tout en souscrivant également au rôle central de la contradiction, estime, quant à lui, que la dialectique n'est pas uniquement la logique de l'esprit, mais aussi celle du réel. Ce n'est plus uniquement le savoir, la connaissance qui doit être comprise comme contradictoire. Le réel, lui-même, est d'essence contradictoire. En effet, le savoir n'est que la vérité d'un moment, construite à partir d'une situation concrète et donc contredite par l'évolution et la modification du réel.

Nous adopterons donc une démarche dialectique pour définir l'Institution. Cependant, je ne présenterai, à chaque fois, que les deux premiers termes du raisonnement : la thèse et l'antithèse. Je considère, en effet, que la thèse constitue déjà la synthèse d'une contradiction précédente et en conséquence, qu'il n'est pas nécessaire d'effectuer une nouvelle synthèse qui, de toute façon, n'est que provisoire. Je préfère laisser les questions ouvertes, plutôt que de les clore.

## L'INSTITUTION

Je rappelle que l'exploration du concept et de ses racines à laquelle je me suis livré s'inspire largement du travail de bénédictin réalisé par Jean-François LEeroy, dans son *Glossaire commenté des concepts de l'analyse institutionnelle* (1980), document élaboré à partir de l'approche de Lourau. Celui-ci prend appui sur différentes sources : la philosophie du droit, le Marxisme, la sociologie, les significations fournies par les dictionnaires de la langue française et l'analyse institutionnelle, elle-même.

Partons de quelques éléments de définition :

- «Une institution, c'est un ensemble de normes qui régissent l'organisation des rapports sociaux entre les individus.» (Hess)
- «Les institutions (...) répondent à des besoins (réels ou périmés) et ... structurent ces besoins sous forme de modèles, de valeurs, de relations.» (Minarik, 1971)
- «Une institution est une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de cette idée, un pouvoir s'organise qui lui procure des organes.» (Hauriou, 1925)

Chacune de ces définitions ne rend compte que d'une partie du concept, car l'institution, c'est à la fois l'acte d'instituer et la chose instituée. Généralement, les définitions se réfèrent davantage à la chose instituée.

C'est ainsi que nous connaissons aujourd'hui une série d'institutions qui se situent à deux niveaux :

- au niveau sociétal, on parle de l'État, de la religion, de la famille, de l'école, ... ou encore de la promotion sociale, de la médiation, de la réinsertion professionnelle, ...
- au niveau organisationnel, on parle de tel établissement scolaire, de tel parti politique dans tel pays, de tel organisme de médiation ....

Pour aller plus loin, et pour comprendre le sens et la portée de l'analyse institutionnelle, nous devons nous interroger sur l'origine des institutions, sur leur fonction, sur leur autonomie, sur les rapports qu'elles entretiennent avec les individus. J'ai choisi de répondre globalement à l'ensemble de ces questions en présentant une série d'éléments constitutifs de la notion d'institution. Pour chacun de ceux-ci, nous pouvons identifier une thèse et une antithèse qui vient la contredire.

## **L'UNIVERSALITÉ**

### **THÈSE**

La philosophie et la sociologie traditionnelle voient dans les institutions le lieu de prédominance de l'universalité sur les intérêts particuliers. La naissance des institutions vient d'une prise de conscience de certaines exigences de l'intérêt collectif. Pour Hegel, les institutions sont ce qu'il y a de virtuellement universel dans les intérêts particuliers des hommes. Elles dénotent, en quelque sorte, un effort pour faire entrer un certain nombre d'idées ou de modèles dans la catégorie de l'absolu.

### **ANTITHÈSE**

L'anthropologie culturelle, et, en particulier, des auteurs tels que Kardiner et Linton, considèrent que chaque institution représente une des solutions possibles aux problèmes posés par l'adaptation au milieu. Et, puisque ces solutions varient en fonction de contextes culturels différents, les institutions sont contingentes. Elles dépendent de déterminations matérielles et sociales qui renvoient à la notion de particularité. Donc ce qui est d'ordre particulier (tel contexte organisationnel spécifique) vient nier l'universalité imaginaire de l'Institution.

# LA LÉGITIMITÉ ET LA CONTINUITÉ

## THÈSE

Selon Hauriou, «Les institutions représentent, dans le droit comme dans l'histoire, la catégorie de la durée, de la continuité et du réel». (op cit.) Elles constituent un héritage du passé, légué par les générations antérieures et visent à assurer la pérennité des choses. Pour les traditionnalistes, elles trouvent leur légitimité dans un fondement d'ordre divin. Au niveau sociologique, Auguste Comte et Émile Durkheim adoptent le même point de vue. Selon Comte, «le lien social préexiste à tout contrat car il a été établi par continuité, succession, affiliation d'une génération vis-à-vis des générations précédentes»<sup>1</sup>. Tout se passe comme si les institutions dépendaient de lois naturelles et de leur évolution. Elles seraient, en quelque sorte, extérieures aux individus.

## ANTITHÈSE

Le premier penseur à avoir contredit ouvertement cette conception est Jean-Jacques Rousseau qui prend résolument parti pour la thèse de l'institution humaine. À travers *Le Contrat social* (1762), il décrit le système sociétaire comme étant fondé sur les forces du peuple. Les hommes intervenant directement dans la création des institutions, celles-ci se font et se défont à partir des contrats successifs établis par eux.

Beaucoup plus tard, Cornelius Castoriadis conforte ce point de vue en écrivant : «le social est, paradoxalement, à la fois ce qui remplit l'institution, ce qui se laisse former par elle, ce qui en surdétermine constamment le fonctionnement et ce qui, en fin de compte, la fonde : la crée, la maintient en existence, l'altère, la détruit. Il y a le social institué, mais celui-ci présuppose toujours le social instituant». (1975)

Voici inaugurée la fameuse dialectique institué-instituant sur laquelle nous reviendrons. Elle implique la possibilité d'actes fondateurs posés par des hommes, actes qui signent la rupture avec la continuité.

<sup>1</sup> Auguste Comte, (1970), cité par René Lourau, in *L'analyse institutionnelle*, op. cit..



## LA CONTRAINTE

### THÈSE

Les institutions sont d'essence normative. Elles sont dotées de pouvoirs sur les individus qu'elles dominent. C'est Émile Durkheim qui a le plus clairement développé ce point de vue à travers sa définition du fait social : «toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure». Selon lui, c'est grâce à l'existence des institutions que les faits sociaux débouchent sur le lien social, c'est-à-dire sur l'établissement de la solidarité entre acteurs interdépendants. Le rôle des institutions est bien de cimenter les intérêts particuliers des hommes et des groupes, ce qui constitue un effet de contrainte. Dans le même ordre d'idées, Hegel oppose la société politique, représentée par l'État, sphère des rapports publics et surface de projection d'un monde idéal, à la société civile, sphère des rapports privés, considérée comme secondaire et inférieure à la première.

### ANTITHÈSE

Le Marxisme procède à une dénonciation de cette préséance. Marx renverse la proposition de Hegel en faisant de la société civile le fondement réel de la société globale. Pour lui, la forme politique en vigueur dans l'État est la résultante des rapports sociaux réels. Ce sont les forces sociales qui sont à la base des structures sociales. En tant que telles, elles pourraient, à la faveur de la lutte des classes, affaiblir, voire anéantir la domination de l'État. Les théoriciens de l'analyse institutionnelle relativisent également la notion de contrainte. Ainsi Lapassade écrit : «Le fait pour une institution d'être contestée fait aussi partie d'elle-même». Et, on lit dans la revue POUR : «les institutions sont des normes. Mais elles comprennent aussi la manière dont les individus s'accordent ou non pour participer à ces normes». (1973)

## L'ASPECT FONCTIONNEL

### THÈSE

Le rôle des institutions est d'organiser la vie des hommes en société. Le dictionnaire ROBERT définit effectivement les institutions comme étant «l'ensemble des formes ou structures fondamentales d'organisation sociale, telles qu'elles sont établies par la loi ou la coutume d'un groupement humain donné». En tant que porte-parole de la philosophie du droit, Hauriou parle des organes que se donnent les institutions et des procédures qu'elles instaurent. Mais, c'est surtout la sociologie des organisations et le management des gestionnaires qui développeront les aspects organisationnels, opérationnels et l'efficacité des institutions. Ici, l'institution devient l'organisation, laquelle repose sur une base objective et matérielle.

### ANTITHÈSE

L'institution comporte aussi une dimension subjective, inconsciente et symbolique. Cette dimension n'a pas échappé à certains juristes. Hauriou souligne que «les situations juridiques qui semblent se maintenir par elles-mêmes sont en réalité liées à des idées qui persistent d'une façon subconsciente dans les esprits (...) elles vivent en nous (...) et même, elles influent à notre insu sur nos jugements et nos actes (...). Ce sont des objets qui habitent en nous». Cette dynamique souterraine peut expliquer l'attachement des individus aux institutions, l'emprise que celles-ci exercent sur leurs membres, le noyau affectif qui se développe autour des appartenances et des exclusions, ... Pour Castoriadis, l'institution n'est pas uniquement décriptable en termes fonctionnalistes, elle appartient également aux niveaux symbolique et imaginaire. Les contenus matériels de l'institution s'articulent dans des réseaux symboliques qui lui donnent sens. Et Castoriadis d'écrire : «Les institutions ont trouvé leur source dans l'imaginaire social». (1975)

## LE CONTENU

### THÈSE

Les institutions représentent ce qui est établi. Elles sont la chose instituée. Elles se matérialisent dans une série d'organisations, d'établissements, d'entités ordonnées à la bonne marche de l'existence sociale. Elles constituent la référence.

### ANTITHÈSE

L'institution, c'est aussi l'acte d'instituer. C'est ce par quoi on établit quelque chose. Cela suppose un acte initiateur, fondateur destiné à spécifier des pratiques et des valeurs, à apporter une modification, un changement par rapport à ce qui existait avant. L'institution, c'est aussi l'instituant.

# L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

L'analyse institutionnelle repose sur des bases à la fois théoriques et pratiques. D'une part, elle suppose la production de définitions dialectiques du concept d'institution qui permettent d'en délimiter l'objet et le champ d'études. D'autre part, elle s'appuie sur une pratique d'analyse qui se révèle tout à fait spécifique.

## L'OBJET D'ÉTUDE

En première analyse, si l'on tient pour acquis que l'institution ne peut se définir qu'en tenant compte à la fois de la thèse et de l'antithèse, nous pouvons considérer qu'elle recouvre les «modes de production et de reproduction des rapports sociaux». Il s'agit donc d'étudier la manière dont les individus interagissent dans un cadre collectif, les codes (de comportements, d'opinions, de valeurs) qui en résultent et le processus qui aboutit à la formalisation de ces codes, puis à leur ritualisation.

En seconde analyse, nous pouvons nous appuyer sur la magnifique formulation de Lapassade, «l'institution, c'est l'inconscient politique», pour préciser qu'il ne suffit pas de s'en tenir à l'aspect manifeste des choses. Il s'agit alors, comme l'expriment Lapassade et Lourau, de «débusquer le sujet de l'institution, c'est-à-dire l'ensemble des forces sociales à l'œuvre dans une situation apparemment régie par des normes universelles en vue d'une fonction précise». La recherche porte sur le sens des choses, plutôt que sur leurs manifestations apparentes. Le questionnement dépasse le niveau de la description comme celui de l'analyse fonctionnelle. L'institution reste opaque au premier coup d'œil car, comme l'écrit Lourau, «présente-absente, elle [l'institution] envoie de faux messages en clair par son idéologie, et de vrais messages en codes par son type d'organisation».

Pour rendre à Marx ce qui lui appartient, il faut préciser que «le mouvement de dévoilement et de dénonciation de l'universalité qu'il a engendré est à la base de l'analyse institutionnelle et de son souci de rapporter l'institution aux forces sociales qui la sous-tendent». (cité par Leroy, *op cit.*)

## CHAMP D'APPLICATION

Si nous avons ainsi pu définir l'objet d'étude et le type de questionnement de l'analyse institutionnelle, la question de son champ d'application apparaît plus difficile.

Partons de la distinction des niveaux d'analyse, telle qu'elle apparaît chez Thisnes et Lempereur (1975) :

- «Le groupe de base - réel ou artificiel - est le lieu privilégié d'établissement et donc d'observation des interactions propres à la vie quotidienne».
- «L'organisation existe à un niveau plus complexe, celui de la combinatoire de groupes de base au sein d'un ensemble dont la totalité détermine les éléments au travers d'une structuration de l'échange».
- «Enfin, l'institution dénote le niveau le plus profond de l'organisation sociale au sens où elle exprime l'ensemble de ce qui est établi et/ou de ce qui va de soi».

Mais, ces trois niveaux (groupe, organisation, institution) se situent dans une relation dialectique où l'institution est le niveau le plus caché. Pour Lapassade, «l'institution n'est pas à proprement parler un niveau ou instance de l'analyse (...). Elle doit être comprise comme un niveau qui traverse tous les autres». Et, selon la revue POUR, «l'institution (...) «carrefour des instances» (...) est traversée par tous les niveaux (...). L'institution doit être définie, nécessairement, par la transversalité».

Il n'empêche ! L'analyse institutionnelle se situe :

tantôt au niveau,

- d'organisations concrètes, vues sous leur angle institutionnel (l'analyse institutionnelle de tel établissement, de telle organisation particulière),

tantôt au niveau,

- des institutions sociales qui traversent et transcendent ces institutions-organisations (les méta-institutions que sont l'École, la Famille, l'Armée, la Médecine, ...),

tantôt au niveau,

- de l'analyse du champ institutionnel en tant qu'il englobe la société dans son ensemble (analyse de l'institution «État», notamment du domaine politique, ou actuellement, du phénomène de la «mondialisation»).

Mais dans les trois cas, la richesse de la lecture consiste à se situer à ces trois niveaux, à réfléchir aux liens et aux surdéterminations qui s'établissent entre eux. Il est certes possible de distinguer et de spécifier un objet d'étude lorsque, dans le cadre d'une intervention, on s'interroge sur une demande particulière. Toutefois, au niveau de l'analyse proprement dite, les différents niveaux identifiés restent interdépendants ; l'analyse institutionnelle repère des phénomènes qui apparaissent simultanément à plusieurs niveaux de lecture.

## LA MÉTHODE D'ANALYSE

La spécificité de l'analyse institutionnelle ne réside pas uniquement dans le contenu qu'elle aborde ; elle tient aussi à la manière dont elle analyse les choses, au type de questionnement qu'elle pose, les deux étant intimement liés.

La méthode réside dans une série de principes que l'on peut identifier à partir des trois «renversements épistémologiques» que décrit Lapassade :

1. L'institution n'est plus un donné, posé comme une évidence. Puisque l'institution résulte d'un acte instituant, l'analyse inclura les mouvements instituants au côté des formes instituées dans sa compréhension de l'institution. Elle adoptera une perspective dialectique. Elle ne s'intéressera pas uniquement aux choses telles qu'elles apparaissent, mais aussi aux processus qui les ont engendrées. À l'institué, manifestation de l'ordre établi, elle superpose un paradigme comprenant l'institué et «l'instituant contre l'institué».

Dès lors, la méthode ne s'arrêtera pas au collationnement et à l'analyse des documents, organigrammes, interviews ... Elle devra nécessairement s'interroger et faire s'interroger les personnes impliquées, quelles qu'elles soient, sur le sens des pratiques observées. Il s'agit, ni plus ni moins, d'un travail d'interprétation, au sens psychanalytique du terme : «dégagement, par l'investigation analytique, du sens latent dans le dire et les conduites d'un sujet». (Laplanche, Pontalis, 1967) Transposée au niveau qui nous concerne, l'interprétation vise donc à «dégager une structure latente, l'institution, à partir d'une structure manifeste, des systèmes de comportement». (Leroy, 1980).

2. Le matériau de l'analyse institutionnelle n'est donc pas directement accessible. Il se cache derrière des apparences et des résistances. Pour dépasser ces dernières, pour lever le «refoulement institutionnel», le raisonnement intellectuel visant à une prise de conscience cognitive ne suffit pas. Une levée, au moins partielle du refoulement, ne peut survenir qu'à partir d'une crise (dans le sens de «mise en question») de l'institution. L'élément déclencheur de cette crise en devient

l'élément analyseur.

L'analyseur est un dispositif naturel (tel événement de l'histoire de l'institution) ou construit (c'est-à-dire provoqué, par exemple dans le cas d'une intervention) qui révèle le fonctionnement institutionnel. Nous pouvons lui reconnaître trois caractéristiques principales :

- Il produit une décomposition de la réalité matérielle en éléments, ceux-ci pouvant être interprétés et reliés entre eux ;
- C'est un provocateur de l'imaginaire, selon Lapassade, «l'analyseur, c'est ce qui fait surgir le désir et produit en même temps sa symbolisation» ;
- Puisqu'il s'agit d'une analyse en situation, il reproduit le fonctionnement institutionnel, selon Hess, «élément qui permet d'approcher l'inconscient politique, lieu de reproduction du dispositif constitutif de l'institution».

En somme, c'est l'analyseur qui fait l'analyse. Mais, celle-ci ne peut s'effectuer qu'en situation collective, laquelle regroupe, outre l'analyseur, les analysants qui sont les membres de l'organisation-institution et l'analyste qui est l'intervenant extérieur. Un des principes fondamentaux de l'intervention menée selon la démarche de l'analyse institutionnelle consiste à libérer la parole.

3. Le troisième renversement épistémologique concerne plus directement la praxis, l'intervention sur le terrain, puisqu'il aborde la question du statut de l'analyste. Partant à l'assaut du mythe de la neutralité, Lapassade pose la question de l'implication de l'analyste. Quand celui-ci s'engage dans une intervention, il est partie prenante dans l'aventure, qu'il le veuille ou non. Selon Hess, «l'implication a pour fonction de casser la distance instituée entre le chercheur-analyste et son objet». (1978) Plutôt que de se réfugier derrière la prétendue neutralité des scientifiques, «l'analyste accepte enfin de parler de ses problèmes et de ses désirs dans le champ analytique», selon les termes de Lapassade.



Au niveau méthodologique, l'analyse du désir et, corrélativement, du transfert et du contre-transfert de l'analyste fait partie des éléments à prendre en considération. L'analyse de l'institution «Intervention» également («Quel sens est-ce que ça a de réaliser une intervention dans telle organisation ? À la suite de quelle demande ? Quel cheminement cette demande a-t-elle suivi pour aboutir à l'engagement de tel analyste ?» ; etc., etc...). Ces perspectives, pour intéressantes qu'elles soient, débouchent sur des questions parfois difficiles à résoudre en pratique. Elles font néanmoins partie des présupposés méthodologiques de l'analyse institutionnelle.

La méthode d'investigation de l'analyse institutionnelle s'inspire largement des trois renversements épistémologiques identifiés par Lapassade. Mais, pour atteindre sa pleine mesure, elle agit également dans la transversalité. «La transversalité signifie qu'une organisation, qu'un groupe est traversé par de nombreuses institutions, portées par certains sous-groupes ou certains membres.» (Leroy, *op. cit.*). Élucider la transversalité, c'est identifier la configuration d'institutions qui traversent l'organisation et influencent son fonctionnement. La transversalité fait référence aux multiples appartenances des sujets, notamment celles de l'analyste et, en ce sens, rejoint et illustre la notion d'implication.

Tenter de définir l'analyse institutionnelle, c'est aussi et surtout définir ce que signifie faire de l'analyse institutionnelle. Il s'agit, en définitive, de rechercher du sens, pour comprendre et/ou pour agir, de l'intérieur ou de l'extérieur. L'analyse interne est le fait d'acteurs impliqués dans l'institution. La socianalyse est, selon Hess, «une intervention faite à la demande d'une organisation - cliente et conduite selon les concepts de l'analyse institutionnelle dans la situation créée par la mise en place d'un dispositif analyseur». Elle s'effectue par les membres de l'organisation, les analysants, avec le concours d'un analyste extérieur. Toutefois, les institutionnalistes reconnaîtront sans peine que ce type d'intervention est relativement rare dans la réalité.

# QUE DEVOILE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ? LES CONTENUS ET LES PROCESSUS

Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle est susceptible de révéler, de dévoiler, de mettre à jour ? Je vais procéder en deux temps pour répondre à cette question.

D'abord, je vais opérer par décomposition, en énumérant une série d'éléments constitutifs de cette notion complexe qu'est l'institution, à partir de ses deux composants fondamentaux, l'institué et l'instituant. C'est l'aspect contenu.

Ensuite, je m'attacherai à l'interaction des éléments, d'une part, en décrivant quelques-uns des liens agissant entre les parties de l'ensemble et, d'autre part, en envisageant ce qui peut se passer entre cet ensemble multiforme et le regard que peuvent poser dessus les personnes qui s'y trouvent impliquées. Ce sont les processus à l'œuvre dans la relation, ceux qui façonnent la dynamique institutionnelle et qui fondent l'institution.

Ce plan de présentation est directement inspiré de la conception dialectique du phénomène institutionnel développée par Rémi Hess. Comme le résume Jean-François Leroy, celle-ci se fonde :

- sur les rapports de deux forces contradictoires, l'institué et l'instituant ;
  - sur la dynamique de leur conflit ;
- et
- sur la dynamique de leur dépassement qui aboutit à l'institutionnalisation.

Face aux normes établies de l'institué, l'instituant demande qu'on crée de nouvelles normes. Reconnaître en partie la nouvelle norme tout en l'intégrant au cadre établi, c'est ce qu'on appelle l'institutionnalisation. Pour Hess, «L'institutionnalisation est la phase dans laquelle se trouve dépassée la contradiction entre l'institué et l'instituant. C'est l'intégration (récupération) de la contradiction initiale».

## LES CONTENUS

### L'INSTITUÉ

Pour Hess, l'institué c'est «La force d'inertie, conservatrice dans l'institution qui cherche à préserver la situation telle qu'elle est». C'est aussi «Ce qui est là, établi, implanté, légalisé (...). C'est l'unité positive d'un certain ordre social qui se manifeste par son pouvoir réel et symbolique, et qui tire de l'État, institution suprême, sa légitimité et son autorité». (Revue POUR, *op. cit.*)

L'institué se conçoit assez facilement en tant que tel. Par contre, il n'est pas toujours facile d'en appréhender les contours et le contenu. En effet, et cela fait partie des processus, l'institué a tendance à se cacher, à se dérober au regard des personnes, à agir à leur insu. L'institué table sur la méconnaissance des rouages du système et c'est en ce sens que les institutionnalistes parlent d'aliénation.

Pour notre part, nous tâcherons évidemment de saisir les manières dont l'institué se manifeste. À ce niveau, je vous propose d'être attentif aux éléments suivants :

**1. La base matérielle de l'institution :**

le cadre matériel, les objets, les locaux, l'équipement, le capital investi ; tout ce qui fonde l'espace et le temps de l'institution ; ce qui est lié à la survie de l'institution, ...

**2. La base organisationnelle de l'institution :**

les structures, les statuts et les rôles, tout ce qui est lié aux modes de division du travail, ...

**3. La base comportementale de l'institution :**

les codes de comportement valorisés, encouragés ou admis par l'institution. Parmi les pratiques sociales, certaines sont renforcées, admirées, citées en exemple ou, en tout cas, «positivement tolérées», que ce soit par la hiérarchie ou par l'ensemble des personnes faisant partie de l'institution.

**4. Les normes :**

lesquelles comportent les lois, d'une part, les coutumes et rituels, d'autre part ; il existe des normes communes, qui s'appliquent à tous, et des normes de rôles qui définissent les comportements attendus de certaines personnes ; il y a des normes de comportements, d'opinions, de sentiments.

**5. L'idéologie :**

comme système de croyances, de représentations et de valeurs ; c'est un instrument privilégié de la cohésion du groupe. Pour Marx, l'idéologie est le fait de la classe dominante. Elle se présente comme universelle, immuable, sans savoir que les idées qui la constituent sont une représentation illusoire de la réalité, distordue sous l'effet du désir, de l'imaginaire, de l'intérêt de classe. Ainsi, l'idéologie a pour fonction de perpétuer les rapports sociaux existants en conférant à la réalité un statut d'universalité justifié par une explication pseudo-rationnelle. (d'après Leroy, *op. cit*)

## 6. L'imaginaire social :

comprenant le mythe fondateur, les représentations imaginaires collectives et les résonances symboliques des structures et des codes de comportements.

Toute institution remplit des fonctions dans la société. Mais, à côté de cet aspect fonctionnel, l'institution est aussi le théâtre d'un deuxième ordre de réalité.

Castoriadis écrit que «les actes réels, individuels ou collectifs, ne sont pas des symboles, mais ils sont impossibles en dehors d'un réseau symbolique». Une fois que des actions sont posées par des hommes, elles évoquent, elles résonnent, elles entrent dans un réseau de significations. L'esprit humain, étant doté de la capacité agissante de se représenter les choses, ne peut s'empêcher de voir des images émerger dès qu'il pense et dès qu'il agit.

Castoriadis explique que «le symbolisme présuppose la capacité imaginaire, la capacité de voir dans une chose ce qu'elle n'est pas». Il précise également que «l'imaginaire doit utiliser le symbolique pour s'exprimer et pour exister». Les symboles constituent donc des signes qui représentent autre chose et en viennent à en devenir l'image ou l'emblème. Mais, pour en arriver là, il nous faut admettre que les choses, objets, actes, paroles ou concepts, se donnent à voir, à être interprétés et que, par ce mécanisme, ils génèrent ipso facto l'émergence de symboles. Autrement dit, dès qu'une chose existe, elle devient objet de sens, de signification.

Il n'en va pas autrement dans une institution. Que ce soit le langage, les rituels ou les pratiques sociales, ces actes existent comme des systèmes symboliquement sanctionnés par leur contexte institutionnel. La question reste de savoir comment le sens s'accroche à la chose. Toujours selon Castoriadis, «donner du sens aux signes (...) ne peut se faire en toute liberté». On le fait, en prenant quelque chose «qui se trouve déjà là» : la nature, l'histoire, la vie sociale, l'expérience, les souvenirs ...

Et donc, le sens des symboles est révélateur de ce qu'est l'institution, de comment elle s'est construite et continue à se construire. Le symbolique ne se substitue pas au réel, mais son rôle est souvent ignoré. Or, pour comprendre une institution, il est sans doute souhaitable de la considérer comme «un réseau à la fois réel et symbolique qui se sanctionne lui-même».

### **7. Les instruments de renforcement de l'ordre établi,**

c'est-à-dire le type de rapports sociaux à travers lesquels s'impose l'ordre établi ; ce sont, notamment, le discours, l'autorité des chefs, les symboles, les phénomènes de consensus ....

Le discours, «c'est le code, le langage par lequel l'institution se parle et se donne à entendre». Il est à la fois «signe de reconnaissance de ses membres» et «contrôle symbolique de la déviance idéologique». (Revue POUR, op. cit.)

Concernant le discours, il existe souvent un décalage entre les valeurs affichées et les pratiques sociales réelles. Il me semble que ce décalage lui-même est une des caractéristiques de l'institué. Il contribue au phénomène de méconnaissance évoqué plus haut qui, dans le langage de l'analyse institutionnelle, est connu sous le nom d'effet Lukacs. Hess le formule en écrivant que le «non-savoir croissant de la société sur elle-même est la conséquence du progrès de la science. Plus une science est formalisée, quantifiée, rigoureuse et plus elle perd de vue les conditions sociales de sa naissance, de son développement». (1978)

Dans le même ordre d'idées, on peut relever d'autres aspects qui font partie intégrante de l'institué :

- des politiques plus «sécuritaires» quant aux exigences de survie des organisations, consistant à donner priorité aux buts de système (survie, croissance, profit, ...) par rapport aux buts de mission (fonction sociale de l'institution) ;

- une tendance à la centralisation et à la hiérarchisation lorsque l'institution grandit ;
- un exercice de l'autorité qui se formalise avec le temps ...

## L'INSTITUANT

Pour Hess, l'instituant c'est «la force de changement qui, dans l'institution, vient nier l'institué». Pour Lourau, «Par instituant, on entendra à la fois la contestation, la capacité d'innovation et en général la pratique politique comme «signifiant» de la pratique sociale». L'instituant met en question le sens des pratiques instituées. Du point de vue de son origine, on peut considérer que «l'instituant, c'est ce qui, sous la poussée de désirs ou de besoins, demande qu'on crée de nouvelles normes». (Leroy, *op. cit.*)

«Les ruptures qu'opèrent les forces instituanes redonnent au concept d'institution un contenu actif et négatif : celui d'instituer de nouveaux rapports sociaux». (Revue POUR, *op. cit.*) Constamment aux prises avec l'institué, l'instituant lutte pour se faire reconnaître. Sa visibilité dépend donc des stratégies mises en place par l'institué ; sa légitimité aussi, puisqu'à tout moment, l'instituant peut être taxé de déviant, d'inadapté, de marginal.

En quoi consiste l'instituant ? Voici quelques repères qui nous aideront à identifier les forces instituanes :

1. Les pratiques divergentes qui s'écartent des normes en vigueur et de l'idéologie dominante.
2. Les situations qui viennent nier le bien-fondé de l'institué, faits et événements, émergents ou provoqués, qui battent en brèche le caractère universel du mode d'emploi préconisé par l'institué. Ces situations ne deviendront instituanes que si elles sont exploitées dans le sens d'une mise en question de l'ordre établi, faute de quoi l'institué aura tôt fait de les réinterpréter en sa faveur.

3. Les éléments situés à la périphérie, individus qui adhèrent peu à l'idéologie, éléments déviants par rapport à la norme, surtout s'ils font savoir leur position.
4. Les forces de changement, qui s'expriment soit par la contestation, soit par l'innovation; c'est l'aspect actif de l'instituant.
5. Les besoins et désirs, individuels et collectifs, qui engendrent l'activité instituante.
6. Les actes instituants, initiatiques et spectaculaires, qui marquent une rupture par rapport aux pratiques habituelles en mettant en question le pouvoir réel de l'institution.
7. L'activité de mise en question et de remise en question qui interroge le sens des valeurs, des pratiques, des symboles institués.

## LES PROCESSUS

Parler de l'institué et de l'instituant de manière séparée, comme nous l'avons fait, n'a pas vraiment de sens en dehors de l'objectif - annoncé - d'une visualisation de contenu. La présentation de l'institué semblait pouvoir se suffire à elle-même dans la mesure où, dans une série de perspectives – descriptives, traditionalistes, organisationnelles, managériales –, on a tendance à confondre l'institué avec l'institution. Par contre, dès qu'on parle d'instituant, le rapport à l'institué s'impose avec force, avec forces en présence et en interaction permanente.

Pour rendre compte de cette interaction dynamique, j'aborderai successivement la question de la dialectique instituant-institué, les mécanismes d'institutionnalisation et la dialectique centre-périphérie.



## 1. LA DYNAMIQUE DIALECTIQUE INSTITUANT-INSTITUÉ

Aux sujets de l'institué et de l'instituant, l'un ne va pas sans l'autre.

- Ce qui est institué suppose l'existence d'un acte fondateur instituant à sa naissance. Mais, la plupart du temps, cet acte fondateur est oublié et, littéralement, refoulé. Les choses sont alors présentées comme allant de soi ou plus exactement, comme allant dans le sens de l'institué.
- Ce qui est instituant suppose l'existence d'un institué à mettre en question, à mettre en cause. L'instituant ponctue une réalité qui lui préexiste. Il se définit en référence à cette réalité qui a déjà été instituée.

Soient l'institué et l'instituant ! Si l'un n'existe plus, l'autre finira par disparaître. Ce sont des instances complémentaires qui s'appellent mutuellement. Tout pouvoir engendre un contre-pouvoir qui, en lui faisant contrepoids, assure l'équilibre du système.

- Un pouvoir institué qui ne se nourrit pas d'opposition est voué à se scléroser et à disparaître.
- L'existence de pôles, de groupes, d'actions instituants trouve sa raison d'être dans la préséance d'un ordre de priorités et de privilèges, la contestation permettant de tolérer la domination tout en la reconnaissant.

L'activité instituante provoque des impulsions et velléités de changement contre lesquelles l'institué se défend. Rémi Hess décrit précisément quelques-unes des stratégies de l'institué :

- Diviser pour régner ;
- Créer des commissions pour geler les sujets de débat ;
- Canaliser l'innovation dans un domaine bien délimité ;
- Laisser pénétrer puis stopper net lorsque les implications du changement s'avèrent trop importantes ;
- Instaurer des procédures longues et compliquées de manière à dissuader les candidats au changement ;
- Pratiquer la crispation autoritaire.

Le même auteur distingue trois stratégies chez l'instituant :

- Le comportement institutionnel, dans lequel l'instituant agit dans le cadre proposé par l'institué ;
- Le comportement anti-institutionnel, dans lequel l'instituant s'oppose ouvertement au cadre institué, y compris aux personnes investies d'un rôle d'autorité ;
- Le comportement contre-institutionnel, dans lequel l'instituant agit là où on ne l'attend pas, sans se positionner par rapport au cadre, mais en touchant aux fondements ou aux valeurs du système.

Le conflit entre instituant et institué se développe à certains moments, pendant les périodes chaudes, telles que les révolutions (Révolution française, mai 68, marche blanche ...), puis s'apaise à d'autres moments, pendant les périodes froides. Pendant les périodes chaudes, l'analyse institutionnelle se généralise à l'ensemble de la population, alors qu'elle reste confidentielle pendant les périodes froides. Cette alternance temporelle se double d'une alternance spatiale : des foyers d'activité instituante étant allumés çà et là sans embraser le fonctionnement institué de la société globale.

## **2. LES MÉCANISMES D'INSTITUTIONNALISATION**

En règle générale, la contradiction que l'instituant institue face à l'institué ne subsiste pas en tant que telle. Les impératifs pragmatiques de la réalité matérielle et sociale aussi bien que la tendance de l'esprit humain à supprimer l'état de dissonance cognitive poussent les groupes humains à résorber la contradiction. Le dépassement de la contradiction s'effectue, le plus souvent, en intégrant la nouvelle norme dans l'ancienne. Ni l'instituant, ni l'institué ne se retrouvent entièrement dans le résultat, compromis toujours en partie insatisfaisant, qui est à la fois reconnaissance et récupération de l'instituant par l'institué.

Les termes d'intégration, de récupération, de compromis, de reconnaissance partielle désignent les modalités particulières de ce processus complexe que l'on nomme institutionnalisation.

La part respective de l'institué et de l'instituant qui se retrouvent dans ce compromis dépendent, en quelque sorte, des stratégies de négociation développées par les acteurs sociaux dans chaque contexte institutionnel spécifique. On peut considérer que l'institué tend à préserver l'essentiel de ses acquis tout en faisant baisser la pression et en ménageant les forces institutantes qui lui font face. À l'inverse, l'instituant tend à faire passer ses idées tout en assurant ses arrières, c'est-à-dire en se ménageant certains avantages particuliers.

Le jeu de négociation est complexe dans la mesure où les différentes personnes impliquées ne peuvent être étiquetées totalement institutantes ou totalement instituées. C'est pourquoi, tel individu, personnifiant au départ les forces institutantes se trouvera en cours de route contaminé par des aspects institués. Ceux-ci viennent, d'une part, de la percée du courant d'idées dont il est le représentant, mais également de ses caractéristiques personnelles comportant des tendances instituées latentes. C'est ainsi que les militants de la base taxeront leur représentant parvenu au pouvoir de «vendu», parce que celui-ci aura revêtu les habits institués du pouvoir et délaissé une partie plus ou moins importante des revendications initiales dont il était le porte-parole. C'est là toute la question du compromis qui sent la compromission !

Paradoxalement, l'analyse institutionnelle développe très peu l'analyse des jeux de pouvoir interpersonnels. Sa conceptualisation s'attache plutôt au résultat du processus. En langage politique, elle parle de la tendance réformiste qui prend généralement le pas sur la tendance révolutionnaire. Celle-ci équivaldrait à un renversement de l'institué par l'instituant qui se concrétiserait par la destruction de l'institution fondamentale qu'est l'État. C'est un peu le rêve anachronique des institutionnalistes soixante-huitards qui s'éloigne.

Dans une vision plus réaliste, l'institutionnalisation correspond à ce que certains appellent «échec de la prophétie» ou «effet Muhlmann». Hess l'explique en ces termes : «Les forces sociales dynamiques, en ratant leur but, se trouvent remplacées par des structures, des normes institutionnelles bref des institutions. C'est cet effet qui rend compte du procès de «récupération» si cher aux gauchistes d'après 68».

Lourau explicite quelque peu le mécanisme : «L'institué accepte l'instituant lorsqu'il peut l'intégrer, c'est-à-dire le rendre équivalent aux formes déjà existantes (...). Comment se déroule cette sorte de «crise sacrificielle» qui fait passer le mouvement dans le moule de l'institution, de manière souvent très progressive et même imperceptible pour une grande partie des acteurs et des témoins ? (...) Le «sacrifice» (qui en est un, réel, pour certains membres du groupe ou du mouvement initial, et en tout cas pour certaines des idées, certains des thèmes qu'avait formulé le mouvement) est imposé par la pression des autres institutions et, éventuellement, par la pression directe de l'État, de la classe dominante, désireux de faire rentrer dans le rang en les transformant en «matière sociale» échangeable, les forces instituantes du mouvement oppositionnel. Une nouveauté esthétique, une déviance libidinale, un courant de révolte et de négation de l'ordre existant, une particularité culturelle, etc., s'institutionnalisent en entrant en concurrence régulière avec leurs homologues déjà existants sur le marché.»

Lourau parle d'un mécanisme progressif et imperceptible. Nous pouvons mettre ces propos en relation avec la formule de Lapassade : «L'institution, c'est l'inconscient politique». Utilisant les concepts de la psychanalyse, l'analyse institutionnelle pose que les institutions sont le produit d'un refoulement social. Dans le même ordre d'idée, l'idéologie créée par la société constitue un mécanisme de défense, tandis que le retour du refoulé se manifeste dans les crises sociales. Mais, revenons à l'idée du refoulement qui a été conceptualisée sous le nom d'«effet Weber». Selon Hess, «La société, en devenant plus complexe, plus technique, plus rationnelle devient de plus en plus opaque à elle-même (...).

L'analyse institutionnelle devient à la fois une exigence vitale et une impossibilité car le non-savoir est «produit» comme un état normal». Et, pour Lapassade : «L'hypothèse fondamentale, ici, c'est que l'État de classe est le lieu originaire du refoulement. L'illusion institutionnelle, la méconnaissance sont nécessaires pour que le système social se maintienne, pour la stabilité des rapports sociaux dominants que les institutions produisent et reproduisent».

Enfin, pour éviter que notre propos prenne les traits d'une inéluctable fatalité, rappelons que la levée, au moins partielle, du refoulement et la connaissance de l'inconscient font partie du travail psychanalytique. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'intervention socio-analytique.

### 3. LA DIALECTIQUE CENTRE-PÉRIPHÉRIE

Rémi Hess a visualisé la dialectique instituant-institué sous une forme originale et particulièrement parlante : l'institué est «con-centré» au centre tandis que l'instituant se développe en périphérie. «Le centre représente la partie, le lieu (d'un système organisationnel donné) d'où s'exercent les relations d'autorité, la prise de décision, les prises de parole socialement instituées, les processus de contrôle de l'activité sociale, en un mot les rapports de pouvoir dominants ; la périphérie est la partie du système sur laquelle s'exercent ces rapports dominants». (D'après J.F. Leroy, *op. cit.*)

Cette conceptualisation implique évidemment que «la liaison centre-périphérie est dialectique». (*Idem*) Comme pour l'institué et l'instituant, l'un ne va pas sans l'autre. Mais, surtout, le rapport entre le centre et la périphérie est marqué par un mouvement continu et circulaire. Cette vision rend mieux compte des rapports de pouvoir que ne pouvait le faire la traditionnelle pyramide hiérarchique. Le pouvoir est présent partout, il circule.

La périphérie est le siège, le point de départ des impulsions instituanes qui vont tenter de remonter vers le centre institué. La raison d'être de l'impulsion périphérique, c'est de se rapprocher du centre.

C'est à travers cette visualisation que Rémi Hess a identifié les stratégies de l'institué et de l'instituant. L'analyse institutionnelle, c'est un peu la radioscopie de la gestion, par le centre, des impulsions périphériques. Mais, en outre, le pouvoir institué se déplace également vers la périphérie. Il est également présent en périphérie, comme s'il s'y déléguait pour repérer et neutraliser les velléités instituanes.

À un niveau plus sociologique, cette façon de voir permet de cerner d'autres phénomènes contribuant à expliquer les mécanismes d'institutionnalisation.

Hess définit :

- l'«effet Lefebvre» comme la «tendance sociale actuelle à renforcer de façon croissante et semble-t-il, sans retour possible, les centres au détriment de la périphérie» ;
- et l'«effet Basaglia» comme la «tendance sociale actuelle à produire de plus en plus de déviants dans les institutions».

Ces deux effets se conjuguent pour accroître le fossé entre le centre et la périphérie. De plus en plus de couches sociales défavorisées (inadaptés sociaux, handicapés, malades, chômeurs, SDF, ...) composent la périphérie tandis que les vrais détenteurs du pouvoir semblent de plus en plus éloignés et inaccessibles (le patron de l'entreprise dépend d'une multinationale, les sociétés fusionnent, la haute finance tient le haut du pavé, ...). De cette manière, l'institué échappe encore plus au regard et au savoir des instituants potentiels que sont les personnes situées en périphérie.

# CONCLUSION

Comment conclure sans être incohérent avec cette approche ?

Je ponctuerai cette publication en précisant que la première lecture du fonctionnement d'une organisation, selon l'angle de vue de l'analyse institutionnelle, peut être obtenue en identifiant des couples d'éléments qui s'opposent, le premier élément se situant du côté de l'institué et le second du côté de l'instituant. Ces couples pourront alors se superposer et donner une image globale et dialectique de l'institution en question.

Pour réaliser ce travail de lecture institutionnelle, on peut se référer à quelques analyseurs naturels observables dans l'histoire de l'organisation-institution.

Par exemple :

- Le mythe fondateur ;
- Les grandes crises par lesquelles est passée l'institution ;
- Les thèmes centraux des grands débats récurrents ;
- Les grandes restructurations ;
- La (ou les) dernière(s) reformulation(s) du projet institutionnel, du projet pédagogique, des finalités de l'institution, ... ;
- La dernière modification des dispositions légales et la manière dont l'institution s'y est adaptée ou l'a adaptée ;
- Les changements de direction ;
- Les engagements et les licenciements ;
- Votre demande de formation, ses modalités et son financement ;
- Les dernières situations concrètes insatisfaisantes ;
- Tous ces petits événements apparemment anecdotiques mais tellement révélateurs : tutoiement, rituel de la tasse de café, «qui mange ensemble ?», ... ;
- ...

Bonne lecture institutionnelle à vous.

# BIBLIOGRAPHIE

Castoriadis, Cornélius, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.

GUIGOU, Jacques, (coord. par), EVRARD, Pierre, Hess, Rémi, ... (1973), «*L'analyse institutionnelle et la formation permanente, Le mouvement institutionnaliste*, n° 32, in la revue POUR, Paris, Groupe de recherche et d'éducation pour la promotion (GREP).

Hauriou, Maurice, (1925), *La théorie de l'institution et de la fondation*, Paris, Bloud et Gay

Hess, Rémi, (1978), *Centre et périphérie*, Toulouse, Privat.

Lapassade, Georges, (1971), *L'analyste et l'analyseur*, Paris, Gauthier Villars.

Lapassade, Georges (1974), *Groupes, organisations et institutions*, Paris, Gauthier Villars.

Lapassade, Georges (1975), *Socianalyse et potentiel humain*, Paris, Gauthier Villars.

Lapassade, Georges, Lourau, René, (1974), *Clefs pour la sociologie*, Paris, Seghers. LAPLANCHE Jean, PONTALIS, Jean-Bertrand, (1967), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF.

Leroy, Jean-François, (1980), «*Les concepts de l'analyse institutionnelle. Glossaire commenté*», in *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 7, Liège.

Lourau, René, (1969), *L'instituant contre l'institué*, Paris, Anthropos.

Lourau, René, (1970), *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit.

Lourau, René, (1978), *L'état-inconscient*, Paris, Minuit.



NOIRAY, André, (sous la direction de), (1969), *La philosophie*, CEPL, PARIS, 1969

MINARIK, Etienne, (1971), *Les 50 mots-clés de la psychosociologie*, Paris, Privat, PARIS

THISNES, Georges et LEMPEREUR, Agnès, (1975), *Dictionnaire général des sciences humaines*, Paris, Éditions Universitaires



Intéressé-e par :  
D'autres thèmes de publications pédagogiques ?  
Des ateliers d'échanges de pratiques ?  
Des formations ?  
Des supervisions individuelles ou collectives ?

**[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)**

+32 (0)4 366 06 63  
[info@cdgai.be](mailto:info@cdgai.be)

**Centre de Dynamique  
des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B - 4102 Seraing  
Belgique

Méthode d'intervention démocratique favorisant l'expression des avis contraires au sein d'une organisation, l'analyse institutionnelle donne au débat une valeur dynamisante, structurante et positive. Elle s'inscrit dans le courant de la recherche-action. Elle a notamment été élaborée par Georges LAPASSADE, René LOURAU, Rémi HESS...

Intervenant et formateur spécialisé en analyse institutionnelle, l'auteur propose ici des éléments de compréhension de la démarche de son objet et des processus dialectiques qu'elle propose...

La publication Méthodologie de l'analyse institutionnelle, du même auteur, explicite la méthode et propose une grille de lecture des fonctionnements institutionnels inspirée du livre «De la justification de BOLTANSKI et THEVENOT.»

L'auteur, Yves Bodart, est intervenant et formateur spécialisé en analyse institutionnelle au Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle depuis une trentaine d'années.



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

