

Plateforme des associations d'ainés de Genève 16 juin 2014

Cadre institutionnel et évolution des organisations : un éclairage résumé

CHARLES CHALVERAT

Ancien Professeur HES-SO Santé / social

Formateur, superviseur, consultant

Préambule

- Une plateforme d'associations est aussi une institution
- Une plateforme, en tant que fédération, vit, elle aussi, un processus d'évolution qui ressemble à celui des autres organisations
- Le projet institutionnel d'une organisation doit être périodiquement renouvelé
- Renouveler signifie se remettre d'accord sur la mission, les ambitions, les valeurs de l'institution, pour que ces points de repère continuent d'être source d'inspiration pour les parties prenantes
- Ce qui suit est un rappel des phases habituelles de l'évolution d'une institution

Evolution des institutions et du contexte

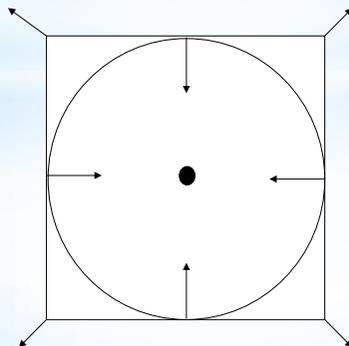
**Le cadre institutionnel : une double membrane symbolique autour d'un centre
totémique**

Deux membranes

L'une ronde, chaude, maternante, centripète.

L'autre carrée, froide, paternante, centrifuge.

Le Centre = totem, bâton d'ADN institutionnel, concrétisé
par le projet institutionnel



Cadre totémique: transformer les pulsions potentiellement destructrices en leur contraire

Fondamentalement, nos fonctions de responsables doivent contribuer à civiliser les relations entre personnes et à les rendre créatives (être des passeurs entre la forêt sauvage et le monde civilisé)

« Poser le cadre propice » pour transformer:

- notre cannibalisme potentiel en partage (amour universel) (AGAPE),
- notre esclavagisme potentiel en coopération (amour du prochain) (CARITAS)
- notre possessivité potentielle, dans les rapports de sexe, en sollicitude pour l'autre (amour du ou de la proche) (EROS) ?

Le modèle du village primitif comme archétype de la pose du cadre institutionnel

D'abord la **forêt sauvage** synonyme d'insécurité, de violence, de loi du plus fort

« L'initié /pionnier » plante son bâton au cœur du **chaos** instituant par cet acte fondateur le **centre** du village qui va devenir un **cosmos**.

Le bâton deviendra l'arbre, le **mât totémique** (plus tard, la cathédrale) érigé au centre de la cité, assurant **sens, unité et cohésion**

Autour du centre « l'initié-pionnier » institue la **double membrane du cadre**

5

Le cadre institutionnel assure des fonctions importantes:

- Il crée la distinction entre le dedans et le dehors.
- Il contient ce qui est dedans.
- Il assure le contrôle des transitions entre le dedans et le dehors.
- Il fonctionne comme pare-excitation (contribue à calmer le jeu en activant le rappel d'exigences)

Les responsables sont les garants du cadre et ils le chargent de **visées transformatrices** voire **civilisatrices**

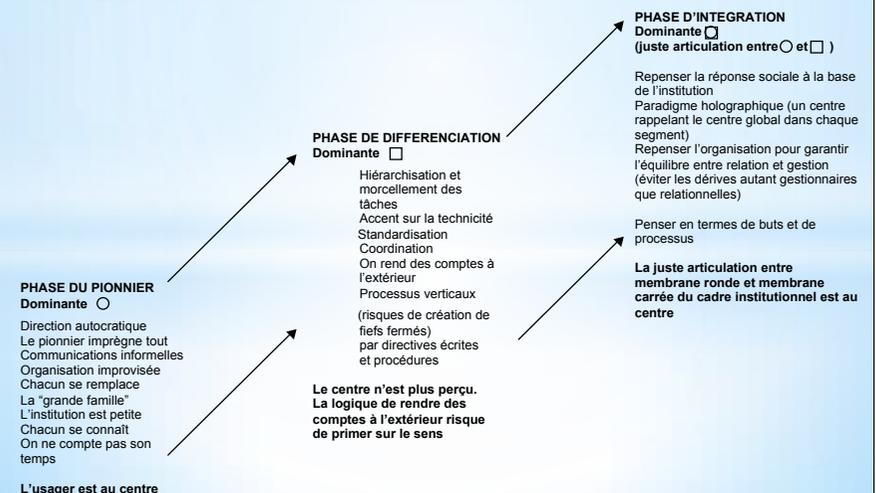
A l'intérieur du cadre, les responsables sont garants du **processus de changement, d'étape en étape**, processus qui peut se dérouler en marquant les séquences par des **rites de passages**: phase de séparation, phase de marge, phase d'agrégation

Crises

- Toute institution traverse des crises, notamment celles qui marquent le passage d'une étape à une autre de son cycle de vie.
- La crise est la tension qui précède la décision de passage.
- Les moments de passage d'une étape à l'autre gagnent à être explicités, de manière à ce que les règles du jeu spécifiques à chaque phase ne s'entremêlent pas, au risque d'apporter confusions et malentendus chez les acteurs institutionnels
- Les responsables doivent développer leur « sens de l'orientation » dans les processus, pour être les garants du passage d'une phase à l'autre de ces processus

7

Les phases de développement d'une institution



Cette dia 8 est aussi reproduite sur une page entière comme dia 20 ⁸

PHASE DU PIONNIER

Dominante  **ronde**

- Direction autocratique
- Le pionnier imprègne tout
- Communications informelles et implicites
- Organisation improvisée
- Chacun peut remplacer l'autre
- La "grande famille"
- L'institution est petite
- Chacun se connaît
- On ne compte pas son temps (**risque de dérive relationnelle trop chaude et sans loi ni règles explicites**)

L'utilisateur est au centre

9

PHASE DE DIFFERENCIATION

Dominante  **carrée**

- Hiérarchisation et morcellement des tâches
- Standardisation
- Sectorisation et coordination

On rend des comptes à l'extérieur

Processus verticaux

- par unités différenciées (risque de création de fiefs fermés)
- par directives écrites et procédures (les scripts)

Tourné vers l'extérieur (risque de dérive gestionnaire très froide)

Le centre (le sens) n'est plus suffisamment perçu.

La logique de "rendre des comptes à l'extérieur" risque de primer sur le sens

10

PHASE D'INTEGRATION

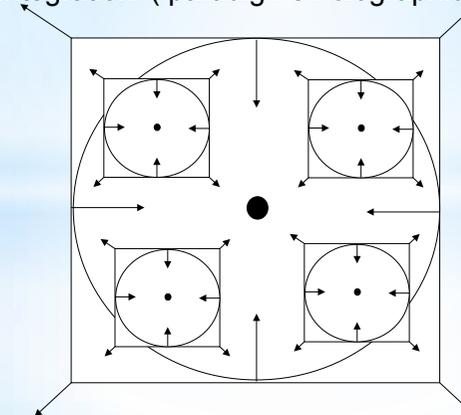
Dominante  (juste articulation entre  et )

- On repense la réponse sociale qu'apporte l'institution (le **sens** au centre et répliqué dans chaque secteur)
- Paradigme holographique (institution romanesco)
- On repense l'organisation pour qu'elle garantisse l'**équilibre entre relation et gestion** et pour qu'elle favorise la **coopération (remise en valeur du travail d'équipe)**
- On cherche à éviter les dérives tant gestionnaires que relationnelles
- On pense en terme de buts et de processus

Accent sur la juste articulation entre la membrane ronde et la membrane carrée autour du centre. Chaque secteur calque son développement sur le développement central de l'institution

11

Phase d'intégration (paradigme holographique)



Cohérence globale et cohérence sectorielle.. (structure romanesco)

12

Nouveaux contextes

Les contextes « macro » conditionnent fortement les contextes « micro »: isomorphisme

L'isomorphisme, c'est la convergence de comportements entre des organisations appartenant à un même champ. C'est un processus d'homogénéisation dans la structure, la culture et le produit de ces organisations

La duplication et l'isomorphisme sans recul est un danger de trop grande standardisation

Lorsque plusieurs organisations se structurent dans un même champ, elles tendent à devenir similaires les unes aux autres. Si cela renforce la légitimité cela peut affaiblir la marge de manœuvre spécifique à chaque association respective.

Tenir la juste position pour composer avec l'arrière tout en préservant les valeurs et le projet de son institution est un défi difficile pour les responsables (tenir entre les pressions diverses)

13

Coopération

La coopération dépend de la cohérence institutionnelle et de l'intégration de cette cohérence par chaque acteur

Les outils de l'analyse institutionnelle permettent de travailler **cohérence et cohésion**, notamment en donnant de l'importance à l'articulation des niveaux (HIOR):

l' Historicité : les références historiques et les valeurs qui donnent sens

l' Institutionnel : l'intégration de la finalité de l'institution par les acteurs institutionnels, leur engagement

l'Organisationnel : le comment on s'y prend et la manière dont les moyens sont mis en œuvre

le Relationnel : les relations de travail et la coopération qui permettent l'efficacité

14

Perspectives

Valoriser les espaces formels et non formels d'échange et de négociation par des dispositifs de régulation qui ne soient pas sous seule domination financière (trouver les bons espaces pour le faire et pérenniser ces espaces)

Favoriser les retours d'expériences et utiliser les difficultés rencontrées comme ressources mobilisées dans une perspective de progression (nécessité d'évaluer périodiquement le fonctionnement)

Marquer, d'une manière rituelle (repeindre le totem), le passage d'une étape à l'autre du processus institutionnel et ainsi libérer forces productives et créativité

C'est ce qui se fait aujourd'hui

15

« Piloter une flotte de bateaux spécifiques »

Consolider un réseau intégré

Travailler à la solidité du dispositif global

(des conditions cadre performantes),

sans menacer la spécificité, les marges de manœuvre, et l'esprit d'entreprise des associations membres.

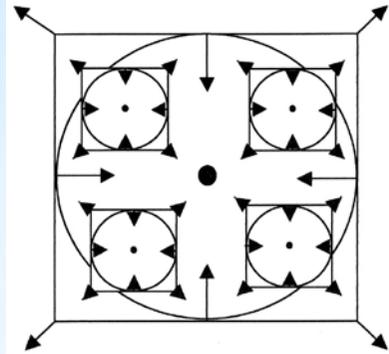
La négociation de la marge de manœuvre est un enjeu fort. (Comment garder du jeu?)

Questions:

Sur quoi la **coopération** entre associations doit-elle porter?

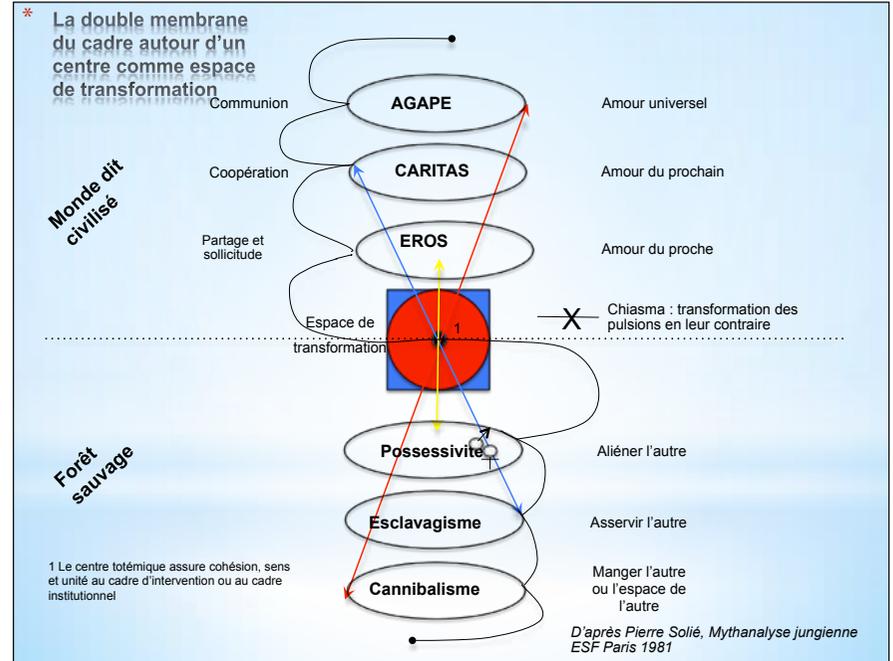
Quelles sont les zones de recoupement?

16



Merci de votre attention

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



Une posture c'est:

une qualification du rapport que l'on a face à une réalité dans laquelle nous prenons une responsabilité, par exemple:

- un rapport réflexif à l'action,
- un rapport critique au pouvoir,
- un rapport empathique aux usagers,
- un rapport coopératif aux collègues,
- un rapport respectueux à la loi,
- un rapport tranquille à la complexité,
- un rapport confiant en l'avenir,
- un rapport responsable au cahier des charges,
- un rapport curieux au savoir,
- un rapport actif à la lecture professionnelle
- un rapport économe aux ressources,
- un rapport scrupuleux au secret professionnel

D'après Philippe Perrenoud

Les phases de développement d'une institution = dia 8

reproduite en vue d'une meilleure lisibilité sur une page entière sur la prochaine feuille du présent pdf

Les phases de développement d'une institution

PHASE DU PIONNIER Dominante ○

Direction autocratique
Le pionnier imprègne tout
Communications informelles
Organisation improvisée
Chacun se remplace
La "grande famille"
L'institution est petite
Chacun se connaît
On ne compte pas son temps

L'utilisateur est au centre

PHASE DE DIFFERENCIATION Dominante □

Hierarchisation et morcellement des tâches
Accent sur la technicité
Standardisation
Coordination
On rend des comptes à l'extérieur
Processus verticaux
(risques de création de fiefs fermés)
par directives écrites et procédures

**Le centre n'est plus perçu.
La logique de rendre des comptes à l'extérieur risque de primer sur le sens**

PHASE D'INTEGRATION

Dominante ◻
(juste articulation entre ○ et ◻)

Repenser la réponse sociale à la base de l'institution
Paradigme holographique (un centre rappelant le centre global dans chaque segment)
Repenser l'organisation pour garantir l'équilibre entre relation et gestion (éviter les dérives autant gestionnaires que relationnelles)

Penser en termes de buts et de processus

La juste articulation entre membrane ronde et membrane carrée du cadre institutionnel est au centre