

Raccommoder les accrocs du quotidien ou broder dans la durée, avec les fils de la pédagogie institutionnelle

Dans les lieux d'apprentissages collectifs, le tissu général peut être lisse mais jamais longtemps... Ici et là, il peut se froisser, se plisser, voire quelque peu se déchirer. Frictions, tensions, conflits peuvent venir trouser les jours et secouer le tout. Comment ? De diverses façons liées aux vécus et histoires des institutions et des gens.

Quelques échantillons ouvrent cet article. Pourquoi ces insatisfactions ? Ce n'est pas ce que nous interrogerons ici. Ne seront pas données non plus des réponses au « que faire alors » ? C'est plutôt un détour qui est proposé, celui d'un chemin, celui d'une élaboration collective, selon l'éthique et les modalités de la pédagogie institutionnelle (PI).

Par Noëlle DE SMET

« Je n'ai jamais le temps de trouver des réponses parce qu'il y a tout le temps quelqu'un qui répond avant moi. »

« Il fait toujours un peu froid dans cette classe et moi, si j'ai froid, je ne sais pas rester assise à travailler. »

« À cause de ceux qui arrivent en retard, il faut toujours s'arrêter. C'est ennuyeux. »

« À l'école, ils ont dit que ma fille doit aller dans l'enseignement spécial. Je dois accepter ? »

« Je n'ai même pas pu boire du café à la pause parce que nous, on finit toujours le cours trop tard et les premiers arrivés ont vidé le thermos. »

« Le professeur, il dit qu'on doit chercher mais c'est lui qui doit nous dire les bonnes réponses puisqu'il est le professeur. »

Des propos de ce genre peuvent se tenir n'importe quand, où et comment. Au début ou en plein milieu d'un temps d'apprentissage, ou alors dans les couloirs et les entredeux. Soit ils n'ont pas de lieu d'adresse, soit l'animateur ne les traite pas (« ce n'est pas le moment »), il laisse trainer et c'est le statu quo avec répétition de situations insatisfaisantes. Il se peut qu'un jour les insatisfactions accumulées, non traitées, tournent en énervements, voire en explosions, et c'est dans le vif que cela se passe alors, empêchant parfois le cours de se donner, cassant, faisant peut-être des dégâts.

Des attentes pour l'inattendu

Tous ces accrocs dans les tissus des endroits et moments de collectivité ne sont en soi pas étonnants, même plutôt « normaux » et cela, à tous les âges : l'irrégulier, l'exception, l'intrus, l'imprévu sont du vivant qui arrive dans nos cours. Mais souvent, ils ne sont pas assez pris en compte, peut-être parce que leur importance et leur impact ne sont ni mesurés ni mesurables. Qui sait ce que tel détail aux yeux des uns porte en lui comme épaisseur aux yeux des autres ?

Alors quoi ? Interrompre chaque moment réservé aux apprentissages afin de traiter les préoccupations particulières ? Se faire agent de bureau des plaintes, bureau des renseignements ? Surement pas. Tout mélanger (infos, plaintes,

cours, envies, propositions, décisions, etc.) ? Non plus. Cela ne donne qu'un magma incolore qui me fait toujours penser à ces tubes de plasticine dont chacun a une jolie couleur mais qui deviennent une grosse boule grise quand on les mélange.

Alors plutôt : séparer, distinguer, instituer des temps pour... Ce qui dans ma pratique m'a permis de travailler les méandres de conflits plus ou moins grands, à prévenir ou à soigner, tant avec des adolescents qu'avec des adultes, c'est entre autres l'approche appelée « pédagogie institutionnelle » (PI).

Un peu d'histoire

Le terme de « pédagogie institutionnelle » a été inventé par Jean Oury (1924-2014), psychiatre et psychanalyste, frère de Fernand Oury (1920-1998), instituteur dans des milieux difficiles du temps de ce qu'il nommait « l'école caserne ». Jean pratiquait en hôpital psychiatrique ce qu'on appelle la « thérapie institutionnelle ». Pour faire bref, avec d'autres psychiatres comme Tosquelles et Guattari, il prônait l'importance de soigner le milieu (lieux, temps, règles, etc.) plutôt que de s'atteler directement à « soigner les gens », et il remarquait les effets thérapeutiques bénéfiques de cette approche.

Fernand discutait beaucoup avec son frère et ils relevaient des similitudes entre les deux Institutions, hôpital et école. Lors d'un congrès d'enseignants rattachés à Célestin Freinet chez qui Fernand Oury a puisé des activités favorisant les apprentissages, son frère Jean a tenté de nommer, en 1958, ce que Fernand élaborait et qui allait un peu au-delà de ce que faisait Freinet : la « pédagogie institutionnelle », par ressemblance, dans l'esprit et l'éthique, avec la thérapie institutionnelle déjà connue alors.

Pour d'aucuns, quand on dit PI, il s'agit de faire des Conseils et d'y discuter de sujets d'inquiétude, de mécontentement, d'organisation. Le Conseil comme technique qui arrangerait vite et aplanirait le tout...

Non, non, le Conseil n'est pas le seul « traitement de texte » de la PI. Si toute déclaration, tout « texte » d'un apprenant est en fait un pré-texte (à quoi ? en

tout cas à être là comme sujet), il a besoin de lieux où s'inscrire.¹ Et s'il est dit que le Conseil est clé de voute de l'inscription, cela suppose qu'existent d'autres pierres à faire tenir dans la construction.

Un cadre où se placer : l'exemple du « Quoi de neuf »

Ces autres pierres sont par exemple divers lieux de parole, ayant chacun leurs spécificités. Et si le mot « lieu » est utilisé, ce n'est pas pour signaler un changement de local mais c'est pour souligner le caractère cadré de ce qui se met en place. Ainsi par exemple, en début de séance de cours, on peut instituer un temps (le lieu c'est aussi un temps) de 10 à 15 minutes pour ce qu'on nomme le « Quoi de neuf ». C'est un temps qui sert surtout à faire transition entre l'extérieur d'où chacun arrive et l'intérieur du groupe à resserrer chaque jour. Quelqu'un préside ce temps. C'est le responsable de formation et peu à peu un participant. Président du « Quoi de neuf », c'est une responsabilité qui peut être prise par qui veut et peut.

Ce lieu-temps est régi par quelques règles :

- Qui veut y parle de ce que bon lui semble comme par exemple une activité de la veille, un sentiment du moment, un souci.
- On ne prend la parole que si on s'est inscrit au cours des 5 premières minutes d'ouverture du « Quoi de neuf ». On ne s'inscrit pas en cours de route. Ceci pour éviter que la demande de parole ne soit du rebondissement sur celle de quelqu'un d'autre et aussi pour apprendre à anticiper, à décider d'avance de quoi on va parler.
- Le temps imparti à chacun sera « correct », 2-3 minutes. Et s'il y a trop d'inscrits pour le quart d'heure, ils auront la parole en premier lieu au « Quoi de neuf » suivant.
- On ne débat pas lors d'un « Quoi de neuf ». On écoute seulement. Ce moment permet d'entendre quelques traits de vie en début de séance et d'affiner

¹ Formulé autrement : Le Conseil n'est pas la seule modalité de prise en compte de la parole de chacun, parole appelée volontairement ici « texte ». Et quand quelqu'un se plaint, râle, demande..., peut-être semble-t-il venir avec des détails sans importance mais peut-être aussi est-ce pour lui une façon d'être là, un prétexte pour s'affirmer..., quelque chose qui prépare une parole plus fondamentale... un avant-texte donc... qui aura à trouver divers lieux de mise en œuvre.

son écoute..., entre autres pour le responsable qui, dans les jours qui suivent, sera d'autant plus attentif à un tel ou une telle, à tel ou tel fait interne, sans y faire explicitement référence mais en en réfléchissant à ce qu'il y aurait lieu de prendre en compte.

– Ce moment permet aussi de déposer quelque tracas ou difficulté, ce qui aide les apprenants à être plus disponibles pour les apprentissages.

– Pour assurer le plus de sécurité possible, on ajoutera encore la règle de la confidentialité (ce qui se dit là ne se dit que là) et du quant à soi (on ne dit que ce qu'on décide de dire).

Instituer des institutions

Le «Quoi de neuf » a l'air anodin ou futile, je l'ai choisi comme révélateur de l'esprit et de l'éthique de la PI : une place pour chacun par la prise de parole, des règles pour tous et une soumission de tous à la règle, ce qui met à l'abri des abus de pouvoir, souvent inconscients, des plus forts, des plus audacieux, des plus hauts statuts. Il s'agit donc d'un mode d'organisation et de présence qui est plus qu'une technique.

En lui-même, le « Quoi de neuf » donne déjà une indication de ce qu'on nomme « institution » en PI : ce sont des règles de fonctionnement « *qui déterminent ce qui se fait et ce qui ne se fait pas en tel lieu, à tel moment* » et aussi « *ce que nous instituons : la définition des lieux, des moments, des statuts de chacun suivant son niveau, selon ses possibilités, les fonctions (services, postes, responsabilités), les rôles (présidence, secrétariat, etc.), les diverses réunions, les rites et maitres-mots qui bordent le cadrage et en assurent l'efficacité* »². « J'ouvre le 'Quoi de neuf', qui s'inscrit ? Je donne la parole à... (par ordre d'inscription). Je ferme le 'Quoi de neuf'... » (et donc, pas question de prolonger dans le cours ou les couloirs). »

² Fernand OURY et Aïda VASQUEZ, *Vers la Pédagogie Institutionnelle*, Vigneux, Matrice, 1967. Cité par : Philippe CHAMPY et Christiane ÉTÉVÉ (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris, Nathan, 1994.

Petit glossaire

Institution avec un grand I

- C'est un établissement. C'est construit, établi depuis un certain temps et officiellement reconnu. Exemples : une école, un hôpital.
- C'est une structure (quelque chose de construit au fil des années), faite de coutumes et de règles, qui participe à l'organisation de notre société et poursuit un but. Exemples : le mariage, la famille, l'ONU, l'UNICEF.

institution avec un petit i

En pédagogie institutionnelle, c'est la création d'un dispositif, dans une limitation de temps, dans un lieu, selon des règles, par un groupe de personnes qui décide de le réaliser. La ou les personnes responsables du groupe sont garantes que cela se fasse dans le respect des règles établies.

L'institué

C'est ce qui est « déjà là », ce qui fonctionne déjà. Exemple : notre horaire du jour dans l'Institution où nous sommes, c'est de l'institué.

L'instituant

C'est ce qu'on crée, ce qui n'est pas encore là, c'est un bousculement de l'institué, c'est ce que collectivement on décide d'instaurer et qui apporte une nouveauté dans l'organisation au moment où on l'institue, c'est-à-dire au moment où on rend la nouveauté officielle et reconnue de tous. Exemple : instaurer un moment de parole libre, dans un temps choisi et délimité, auquel on donne un nom, pour lequel sont décidées des règles (le « Quoi de neuf »).

Instituer

C'est instaurer, établir, fonder quelque chose pour un certain temps et selon certains règles.

Institutionnaliser

C'est transformer une idée, une proposition en institution.

Le pourquoi des institutions, le comment de l'institutionnalisation

La création des institutions se fait en fonction des réalités, des besoins, des

demandes, des conflits éventuels, tout ce qui évolue constamment dans un groupe. Le Conseil, lieu de parole mais seul lieu de décision, est l'institution clé de voute de ce qu'on construit : tout peut y être régulièrement remis en question. C'est le lieu de l'institutionnalisation : le lieu de pouvoir réel, bien que limité au groupe.

Inspiré de Fernand OURY, in *Cahiers Pédagogiques*, n°192, mars 1981

Et l'étymologie du mot « institution » nous renvoie à ses racines : « stare, être debout et s'tenir », comme le rappelle Francis Imbert, psychanalyste accompagnateur de groupes d'enseignants pratiquant la PI³.

Tenir Conseil

Le « Quoi de neuf » n'est qu'une des institutions de la PI. Le Conseil, clé de voute de la construction, en est une autre. Instauré en grande pompe, c'est un lieu de parole mais, en plus d'être un lieu où traiter de sujets qui intéressent, fâchent ou font objet de projets, c'est un lieu de décisions et de reconnaissance des membres du groupe. Il est, lui aussi, régi par des règles que le groupe se donne au fur et à mesure des nécessités et dont le minimum de départ se décline en « on demande la parole » et « on ne se moque pas ». Il est dirigé par un président... Comme l'indique l'étymologie (« Encore ? Mais les racines ça parle ! ») de ce mot, le président est celui qui s'assied un peu en avant..., image pour évoquer le fait d'être, dans cette fonction, à la fois assis dans le groupe et un peu à distance, pour veiller à son fonctionnement. Ce président (homme ou femme, bien sûr) établit d'avance un ordre du jour ou le fait en direct avec le groupe, minutant le temps à impartir à chaque point, quitte à le revoir en cours de route en fonction du déroulement. Le Conseil nécessite également un secrétariat pour garder des traces dans le cahier du Conseil où se notent dates, absences, décisions. Pour les

³ Coauteur (avec le Groupe de Recherche en Pédagogie Institutionnelle) de plusieurs ouvrages : *L'inconscient dans la classe. Transferts et contretransferts*, Paris, ESF, 2005 ; *La pédagogie institutionnelle : pour quoi ? pour qui ?*, Vigneux, Matrice, 2004 ; *Médiations, institutions et loi dans la classe. Pratiques de Pédagogie Institutionnelle*, Paris, ESF, 1994.

groupes en apprentissage de la lecture-écriture, deux responsables sont donc nécessaires dans un Conseil, vu la difficulté d'assurer valablement les deux fonctions en même temps.

Les demandes, plaintes et récriminations évoquées en début d'article peuvent être traitées dans un Conseil. En effet, le responsable de formation peut suggérer, aux personnes qui se plaignent, demandent, proposent, de mettre leurs points à l'ordre du jour du Conseil. Il peut aussi rassembler ces points sur une affiche, préparatoire au prochain Conseil. Ce qui est porteur pour le groupe, c'est de voir que demandes, plaintes et propositions sont entendues dans un lieu reconnu... le parlement et non la rue ! Ensuite, face aux insatisfactions, de voir que des décisions se prennent, parfois élaborées en règles. Tant les modalités d'organisation que les façons de travailler au cours peuvent être mises sur le tapis. C'est aussi cela pratiquer des institutions : voir comment on s'arrange avec ce qui est déjà institué par les responsables et les habitudes, soit pour le revoir, soit pour se l'approprier selon des modalités aménagées, voulues, reconnues officiellement par le Conseil, par tout le groupe et pas seulement par le responsable de formation. Une façon pour tous d'avoir prise collectivement sur la réalité plutôt que de la subir, de la vivre passivement ou en victime. Posture très politique en fait, puisqu'il s'agit de partager du pouvoir et de se donner des moyens de changer ce qui serait injuste ou vécu un peu servilement.

Si le responsable de formation décide d'instaurer un Conseil, il est indispensable que ce ne soit pas un one-shot et impensable qu'il ne fonctionne qu'en cas de conflit. Un Conseil qui peut et veut tenir ses fonctions doit être régulier : par exemple, tous les vendredis de 14 à 15 heures (une heure étant une bonne durée, parfois un peu dépassable si nécessaire) ou un Conseil tous les 15 jours (on note alors les dates sur le calendrier). Par contre, un rythme mensuel serait trop lent que pour vivre suffisamment les avantages d'un Conseil. Et si, avec un rythme hebdomadaire, rien ne se pointe pour l'ordre du jour, on ouvre le Conseil, on s'assure que rien n'est à traiter et on le referme aussitôt. Chemin faisant, au fur et à mesure de l'usage qui sera fait du Conseil, des projets peuvent y être proposés (telle sortie, telle fête...), entraînant organisation et prise de responsabilités. Toute cette façon de faire

permet de partager le pouvoir et de pouvoir ensemble ! On l'aura perçu, la pratique de la PI ne va pas sans la pratique d'une pédagogie où les apprenants sont acteurs, comme chez Freinet⁴.

Prendre une Responsabilité et en répondre

Les Responsabilités prises font aussi partie, comme les règles du Conseil ou du « Quoi de neuf », d'un cadrage de formes, toutes sécurisantes, rassurantes, rendant possible pour chacun une présence singulière à l'intérieur du groupe. Les vécus et perceptions peuvent venir s'inscrire quelque part et ne plus être errants, à la sauvage. Des distinctions se font : une fonction (présidence, gardien du temps au Conseil ou dans un autre temps de parole institué) n'est pas un statut (être apprenant ou responsable de formation), le rôle joué n'est pas la fonction mais la façon de la tenir, et il n'y a pas une seule bonne façon de jouer le rôle.

C'est au Conseil que s'instituent les Responsabilités qui y sont officialisées, reconnues. Dans l'ordre du jour du Conseil, il est prévu un « tour des Responsabilités ». C'est là qu'on les pense, qu'on les prend, qu'on en rend compte et qu'on les restitue, c'est-à-dire que chaque responsable de quelque chose peut y exprimer comment il a vécu sa Responsabilité et les demandes éventuelles qu'il fait aux autres. Les membres du groupe ont aussi l'occasion de donner leur avis sur la façon dont la Responsabilité est assumée, remercier, proposer un soutien si nécessaire. Les Responsabilités s'inventent au fur et à mesure des besoins du groupe et de ses projets, mais il est possible de proposer d'emblée ce qui est matériellement utile : responsable des lieux (fenêtres, lumières...), du matériel (le protéger, veiller à son renouvellement), par exemple.

La prise d'une Responsabilité est bien une « prise » : la personne qui le sent et le désire se porte elle-même responsable (on peut aussi suggérer une Responsabilité aux timides). Et d'emblée ce n'est plus le formateur qui s'occupe de tout. C'est par l'action des responsables que se vit ce transfert du « tout au formateur » vers du partage de pouvoir avec les participants. Selon les

⁴ La pédagogie Freinet demanderait d'autres articles mais les sites sont bien nourris, par exemple le site de l'ICEM : www.icem-pedagogie-freinet.org

choix de chacun et/ou des règles que le groupe se donne, une Responsabilité se garde et se remet selon tel délai décidé. Les compétences nécessaires pour telle ou telle Responsabilité peuvent se discuter dans le groupe, sachant que c'est en faisant qu'on apprend, qu'il est possible d'être responsable à deux, que le responsable peut aussi déléguer (une partie de) sa tâche à quelqu'un d'autre, du moment qu'il garde sa Responsabilité en tête. Quant au formateur, il peut soutenir. De toute façon, à chaque Conseil, on refait le point sur l'ensemble des Responsabilités.

Avoir du grain à moudre

J'ai proposé ici trois institutions : le « Quoi de neuf », le Conseil, les Responsabilités, dont deux lieux de parole (le « Quoi de neuf » et le Conseil) et un lieu de décision (le Conseil). Mais, selon la vie d'un groupe, c'est au fur et à mesure des aléas et des désirs que d'autres institutions peuvent naître. Par exemple, « Ça va, ça ne va pas » : 10 minutes en fin de séance (cours, Conseil), présidé par le responsable de formation, qui est un rapide tour de table permettant d'entendre l'ambiance du groupe. Chacun dit « ça va » ou « ça ne va pas », sans commentaire. Ensuite on donne la parole aux « ça ne va pas » pour qu'ils expliquent un peu, sans débat ni réactions des autres. L'ambiance peut aussi se dire en « soleil, nuage, orage », selon le même procédé avec parole donnée prioritairement aux « nuages » et « orages ». Une fois de plus, une écoute permettra d'entendre les « couleurs » et d'être bienveillant.

La pratique de ces fonctionnements demande, mine de rien, une grande vigilance quant à la place de chacun et à sa sécurité, assurées par les règles et garanties par le responsable de formation sensé les rappeler au cas où l'on y déroge. Il n'existe pas de recette de PI ni de kit clé sur porte. La pédagogie institutionnelle est toujours à inventer selon les groupes et leurs projets, selon l'âge des participants et selon leurs vécus. S'exercer à cette pratique, se questionner quant à ses propres postures dans un groupe, comme responsable ou non, peut se faire tout au long de stages de PI lors de mises en situations proches des réalités des cours. Ce type de formation est indispensable, entre autres pour ne pas pratiquer seulement une technique sans en mesurer

suffisamment le sens, la portée, la complexité. C'est au fur et à mesure des stages que l'on s'approprie les différentes facettes de la PI. Je ne peux qu'également conseiller de lire la littérature sur la PI, toujours liée à des récits de vécus, théorisés ou non... Et mieux encore, de faire partie d'une équipe de PI pendant un an ou deux pour y travailler ses essais avec d'autres.

Considérer le dessein des fils

Il n'est que peu explicitement question de conflits dans ces lignes mais on aura lu entre les lignes des possibilités de prévenir les conflits et/ou de les traiter, d'instaurer des dispositifs qui font réceptacle, filtre et construction. Le premier but de la PI n'est pas de gérer des conflits mais de considérer la vie sociale, de veiller à partager du et des pouvoirs, de faire vivre concrètement les valeurs d'émancipation, de justice, de solidarité, tant dans les façons d'apprendre que dans les façons d'organiser les divers moments de présence. Et cela non pas sur le mode de relations duales, en affrontements ou séductions, mais sur le mode de la coopération, du traitement collectif des vécus, émotions, soucis, difficultés, dans le respect des approches de chacun, s'appuyant sur ce qui peut faire désir. C'est tout autre chose que de se batailler ou de se taper sur l'épaule.

Ce qui est pointé ici se veut évocation de ce qui peut faire construction humaine et élaboration de société avec prise en compte de la dignité de chacun, en articulant le « je/nous ». La PI, on l'aura vu, n'est donc pas un gadget pédagogique mais une création collective d'humanité, ancrée dans la réalité toujours présente de rapports sociaux dominants/dominés, structurels ou simplement interrelationnels, et faisant tout pour les reconnaître et les transformer.

Noëlle DE SMET

ChanGements pour l'égalité (CGé)

Collectif Européen d'Équipes de Pédagogie Institutionnelle (GEÉPI)

À lire, en complément :

Noëlle DE SMET, **La pédagogie institutionnelle comme le pouvoir de l'inscription**, in *Journal de l'alpha*, n°145, février-mars 2005, pp. 18-20
(en ligne : www.lire-et-ecrire.be/ja145)

Article qui présente notamment les composantes de base de la PI, généralement représentées sous forme de trépied.

Noëlle DE SMET, **Au front des classes. Face à la classe, aux côtés des élèves, dans les luttes sociales**, ChanGements pour l'égalité / Couleur Livres, 2009

Recueil de pratiques qui s'inspirent – outre du socioconstructivisme, de la pédagogie interculturelle, de la pédagogie du projet – de la pédagogie institutionnelle.