

**Rémi Casanova, Maître de Conférences, Université de Lille 3**

***En passant par la pédagogie institutionnelle... vers une pédagogie d'institution***

La pédagogie est certainement une des plus belles ambitions au monde. Elle se situe légitimement au cœur des questionnements de ceux qui s'intéressent aux jeunes en difficulté. Je pense même qu'elle occupe leur cœur. Ce colloque n'en est-il pas un des témoignages les plus patents ? La pédagogie passe donc par le cœur. Pas seulement parce qu'il n'est pas de jeune en difficulté qui ne puisse émouvoir par sa situation ; mais parce que la pédagogie est avant tout une rencontre fondée sur quelque nœuds qui forgent la relation humaine et qui construisent la personnalité. C'est que ces jeunes sont notre avenir. Ils sont donc embarqués sans le vouloir au cœur de problématiques qui sont largement autant les nôtres que les leurs. Ils en sont le cœur. Car ils sont, dès aujourd'hui en germe, la vie de la société de demain.

Justement selon moi, la pédagogie a pour but de mettre en œuvre un projet de vie qui trouve comme synonyme le terme d'éducation. Je considère par ailleurs que l'éducation est prise en tension entre deux pôles : l'épanouissement de l'individu et l'insertion dans la société. Être soi-même, sujet créatif, au sein d'un collectif nécessairement contraignant. Ces pôles deviennent exclusifs l'un de l'autre s'ils sont poussés à l'extrême ; ils peuvent même devenir des injonctions qui peuvent sembler paradoxale : au « deviens toi-même » répond et s'oppose le « conforme-toi ». Au « forge-toi tes propres règles, vis ta vie » répond et s'oppose le « adopte et respecte les règles collectives, vis comme on te le demande ». L'éducation a pour mission de poursuivre l'aventure civilisationnelle d'un groupe humain. Et pour cela, elle doit combiner les deux pôles. Sinon, elle se trouve confrontée à un chaos instituant effréné ou au contraire prisonnière de règles instituées mortifères et bloquantes.

Cette injonction paradoxale, la pédagogie tente d'y répondre. Car la résolution de cette tension est la quadrature du cercle qui s'impose à l'éducation et que doit résoudre la pédagogie.

**La pédagogie, une double idée d'accompagnement et d'apprentissage**

La pédagogie est donc au service d'une intention qui la dépasse, la réalisation du projet éducatif. Tout dessein éducatif révèle l'idée qu'un groupe se fait du vivre ensemble et son avenir. L'éducation va demander à la pédagogie de réaliser ce projet. En cela, la pédagogie rend possible, dans le monde manifesté, le projet éducatif. Elle le réalise. Elle devient le moyen, l'opérateur qu'utilise l'éducation pour accomplir son intention. L'éducation donne une mission à la pédagogie : « rends ceux dont tu t'occupes aptes à vivre mon projet ».

Ainsi, quel que soit l'endroit où l'on se situe sur l'axe de la tension évoquée plus haut (« sois créatif » – « sois conforme »), la pédagogie devra mettre en œuvre la double idée d'accompagnement et d'apprentissage. La pédagogie devient, selon une définition que j'ai déjà développée ailleurs, « la mise en place des conditions d'un apprentissage réussi ». La référence fonctionnelle au triangle pédagogique de Jean Houssaye est immédiate : les trois côtés du triangle sont bien repérés à savoir les côtés relationnel, d'apprentissage et programmatique. Il s'agit donc pour la pédagogie de penser, en contexte, ce qui permet l'apprentissage réussi. Les contextes varient beaucoup. La mise en place des conditions va, de fait, également beaucoup varier. C'est la raison essentielle pour laquelle il existe tant de pédagogies ! Les « usagers » (« élèves », « jeunes », « apprenants ») des institutions

éducatives sont multiples ; leurs besoins sont différents ; leurs appétences ne le sont pas moins. Il va donc falloir créer une pédagogie capable de prendre en considération ces paramètres. L'espace (dans quels lieux apprend-on ?, selon quelles formes ?), le temps (temps massé, distribué ? temps qualifié, quantifié ?), les activités, les postures éducatives (entre autre la fameuse implication-distanciation affective), l'environnement institutionnel (la dénomination des structures et leurs missions) sont autant de dimensions non exhaustives à considérer. Leur alchimie définit la pédagogie. Cette dernière ne peut donc s'étudier qu'*hic et nunc*, dans la singularité de la relation évoquée plus haut.

### **Une valeur fondatrice, partagée : l'éducabilité**

Il existe néanmoins quelques principes fédérateurs. Ils trouvent une origine commune dans l'idée – à moins que ce ne soit un concept- d'éducabilité. Celle-ci se nourrit à quatre sources qui permettent à tous de s'y retrouver et d'y adhérer. La croyance dans la capacité de chacun à progresser quel que soit son âge ou son état est ainsi utilement validée par l'expérience des pédagogues tout au long de l'histoire. De même, l'ingéniosité et le savoir-faire rationnel de la mise en place des apprentissages s'appuie et s'enrichit des nouvelles avancées scientifiques notamment liées au domaine des neurosciences. L'éducabilité s'intéresse à tous, certes, mais aussi à tous les lieux. C'est pourquoi, encore une fois, les pédagogies sont aussi nombreuses : entre les besoins et problématiques des « jeunes », les personnalité et approches des « pédagogues », les contextes institutionnels de réalisation de l'acte pédagogique, il en faut certainement pour tous les goûts. De fait, il existe une multiplicité de pédagogies.

### **La pédagogie institutionnelle, une pédagogie de la globalité.**

Je ne vais pas, ici encore, revenir en détails sur la pédagogie institutionnelle. Je vais seulement en tirer quelques principes qui font d'elle une pédagogie de la globalité, c'est-à-dire susceptible de dialoguer voire d'intégrer d'autres types de pédagogies.

J'ai maintenant coutume de dire qu'en Pédagogie Institutionnelle, tout est possible dès lors que cela entre dans la réalisation des missions du groupe. C'est bien la question du pouvoir qui est ici centrale. La Pédagogie Institutionnelle pose cette question et tente d'y répondre par la plus grande liberté d'initiative et d'organisation laissée aux acteurs du groupe. Tout ce qui participe du phénomène éducationnel dans une institution éducative est donc, en principe, possible. C'est un premier marqueur important. Se donne-t-on réellement les moyens d'étudier les projets qui sont proposés, de les mettre en œuvre, de les expérimenter, de les rectifier ? Accepte-t-on que le groupe apprenne réellement, parfois au détriment de la production ?

Le corollaire de ce principe est l'amplitude des décisions prises par le groupe. Le domaine de compétences se réduit-il aux activités du quotidien ou ouvre-t-il sur le champ du politique au sens noble du terme ? Certes il est question ici de maturité du groupe, mais il s'agit aussi des intentions des responsables institutionnels : une pédagogie institutionnelle bien organisée facilite grandement la vie du pédagogue au quotidien. C'est formidable pour le quinquagénaire que je suis, fort de ses plus de trente-cinq ans de pratiques pédagogiques. Elle ne saurait s'en satisfaire et mérite de voir plus loin, dans de plus hautes ambitions pour tous, y compris son institution.

Un autre point réside dans la répartition des rôles, des talents pourrait-on dire. Il renvoie aux responsabilités, aux « métiers ». Comment émergent les « métiers » ? comment sont –ils répartis – les compétences, l'élection, l'auto désignation ? Existe-t-il des hiérarchies dans les « métiers », sont – elles légitimes, explicitées etc ?

Le corollaire de ce point accorde de l'importance à la façon dont sont, ou non, tenues ces responsabilités. La difficulté à remplir son rôle est généralement acceptée. Qu'en est-il de la transgression, intentionnelle ou non ?

C'est alors un point également crucial qui se dégage : la pédagogie institutionnelle prévient puis règle les conflits sans les nier. Elle les prévient parce que fondamentalement elle est une pédagogie de la médiation, qui invente et réinvente des médiations, les adapte et les transforme en fonction des besoins du groupe. En ce sens, la pédagogie institutionnelle devient un enchevêtrement de cadres contenant pour reprendre la belle expression de Valérie Melin. Car chaque médiation, par-delà sa vocation propre, participe de la contenance nécessaire à la bonne évolution des uns et des autres. Elle ritualise et, de fait, pose des cadres articulés les uns aux autres, imbriqués, intriqués, enchevêtrés. La fonction contenante des médiations trouve son synonyme dans le terme « institutions ». Elle devient un analyseur de la santé émotionnelle du groupe. Le groupe a parfois besoin de nombreuses médiations ou institutions, qui doivent, pour être efficaces, se révéler rigoureusement tenues. A d'autres moments ou endroits, le groupe peut s'affranchir et prendre quelques libertés avec le cadre. Mais la ligne infranchissable, à travers les trois interdits fondateurs (meurtre, inceste, parasitage), est toujours là et marque le non-négociable.

Faire de la Pédagogie Institutionnelle, c'est avoir le souci éthique et organisationnel de ces critères, ces balises. Suivant ces éléments, j'ai pu définir ainsi, la pédagogie institutionnelle : « La Pédagogie institutionnelle est une pédagogie de la médiation, fondée sur l'ordre de la loi symbolique et donnant place à la capacité instituante des acteurs ».

### **Sur ces bases, vers une pédagogie d'institution**

La Pédagogie Institutionnelle mérite d'inspirer des dispositifs, pratiques et postures bien au-delà des structures éducatives. Elle l'a déjà bien souvent fait. Elle continuera sans doute de le faire sans se soucier plus qu'il ne faut de mes préconisations. Je propose néanmoins que ce type d'approche s'applique, dans ses principes, à l'institution dans son ensemble. Ou plutôt je suggère que cette pédagogie inspire et nourrisse l'institution. Posons en postulat que l'institution renvoie à deux fondements : elle répond à une problématique que seuls, les individus ne parviennent à aborder sereinement, équitablement, raisonnablement. Elle répond à cette problématique sous la forme d'une médiation, généralement inscrite à la fois dans le temps, l'espace, les modalités.

L'institution représente ainsi une médiation sociale entre une problématique et des acteurs qui y sont confrontés. Son organisation ne va pas de soi. Au-delà de la réponse elle-même qu'elle apporte, elle peut conforter les acteurs dans une déception voire un désœuvrement vis-à-vis de la réponse à la problématique. Mais elle peut aussi atténuer les effets parfois contraignants et frustrants de tout cadre.

La Pédagogie d'Institution, c'est le nom que je propose, entre dans cette optique. Rendre plus juste, compréhensible, efficace l'institution.

Pédagogie ? cela signifie que la double question de l'apprentissage et de l'accompagnement va être prégnante.

Institution ? cela signifie que la contenance du cadre, la réalisation de la mission, les valeurs du domaine d'exercice vont devenir des balises de l'action.

La Pédagogie d'Institution se fonde et développe trois principes qui la structurent. Le premier consiste à mettre en œuvre la fameuse maxime : « l'ordre sans le pouvoir ». Le second préconise « l'émulation comme attitude éthique ». Le troisième prône l'adage « distinguer pour relier »

Ces principes relèvent autant des valeurs qu'ils se déclinent d'un point de vue

organisationnel. Ils rendent ainsi hommage à ces trois maîtres que sont Joseph-Marie Proudhon, Albert Jacquart et Edgar Morin.

De quoi s'agit-il ? D'une institution qui apprend d'elle-même à travers des éléments d'analyse qu'elle développe. Une institution qui accompagne les acteurs qui la composent dans l'apprentissage toujours renouvelé de leurs missions. Une institution capable d'institutionnaliser la créativité pour se permettre la mise en œuvre réussie du triptyque Tradition-Adaptation-Création. Une institution dont les rituels feraient revivre à chacun l'enthousiasme des origines. Une institution qui suscite l'audace de critiquer et l'humilité d'apprendre. Cela, comme toujours, c'est autant la volonté des hommes que les vertus de l'organisation qui le rend possible.