



Une hiérarchie osmotique

développement et mise en œuvre pour une distribution organisationnelle équilibrée de la responsabilité

Carmelo Campanello

Directeur du centre pour l'exécution
de mesures pénales pour adolescents
et jeunes adultes
Zurich
MZU: Massnahmenzentrum Uitikon

Colloque de Morat 2026
Situations complexes : Quid des (co-)responsabilités?

Trois étapes institutionnelles – trois expériences de l'interdisciplinarité



Station modèle SOMOSA
2002–2013

Cadre

Direction de la santé &
Direction de l'éducation

Mission

Clinique de psychiatrie de l'enfant et
de l'adolescent + éducation sociale

Contexte

OUVERT

Noyau

Pédagogie sociale ·
Agogique ·
École ·
Service psychiatrique-psychologique



Burghof Pestalozzi-Jugendstätte
2013–2023

Cadre

Direction de l'éducation
Fondation ZKJ

Mission

Foyer de formation professionnelle
+ unité d'observation

Contexte

OUVERT

Noyau

Pédagogie sociale ·
Formation ·
École ·
Service psychiatrique-psychologique



**Centre d'exécution des mesures
d'Uitikon, depuis 2023**

Cadre

Direction de la justice et de l'intérieur
Exécution judiciaire & réinsertion

Mission

Exécution des peines et des mesures
Adolescents + jeunes adultes

Contexte

FERMÉ ↔ OUVERT

Noyau

Pédagogie sociale ·
Formation ·
École ·
Service psychiatrique-psychologique ·
Service de sécurité ·

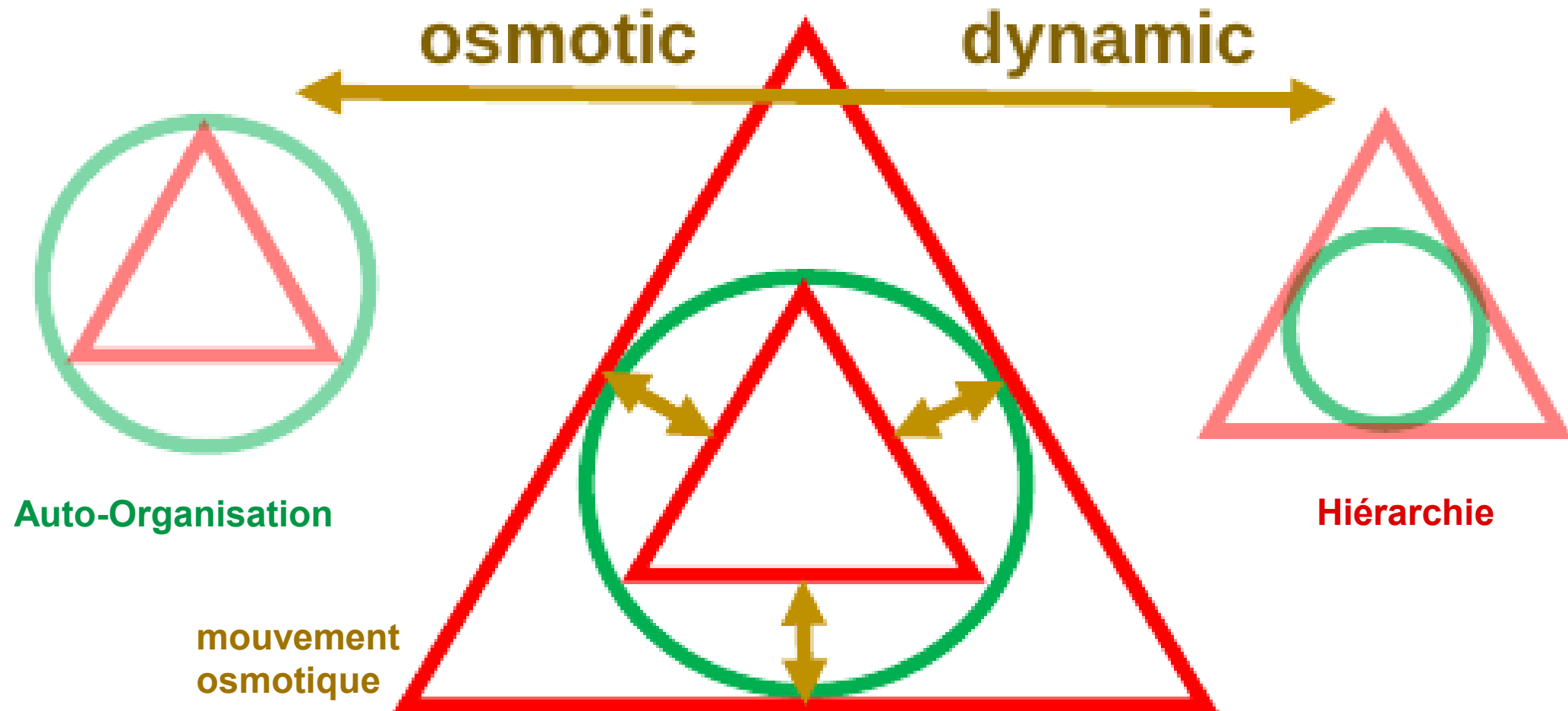
Merci beaucoup pour votre attention.



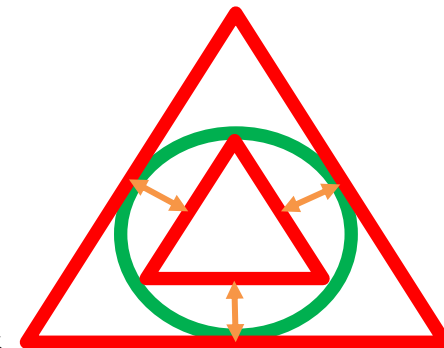
Il étais une fois ..



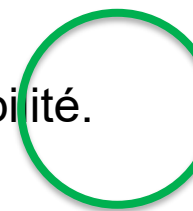
L'hiérarchie osmotique, c'est quoi? Le principe de base.



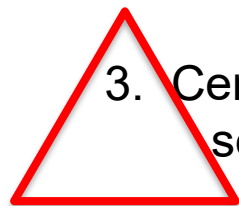
Qu'est-ce que la hiérarchie osmotique ? Messages clés 1-4



1. Situationnelle plutôt que rigide – la hiérarchie s'adapte à la situation et à la complexité.
2. Décentralisation en période de stabilité – décider là où se trouvent les connaissances et la responsabilité.



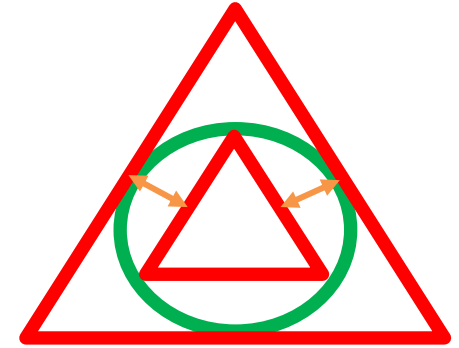
3. Centralisation temporaire / osmotique en cas d'urgence – davantage de direction pour assurer la sécurité et la coordination.



4. Restitution des responsabilités – une fois la situation stabilisée, retour aux équipes et aux personnes directement concernées.



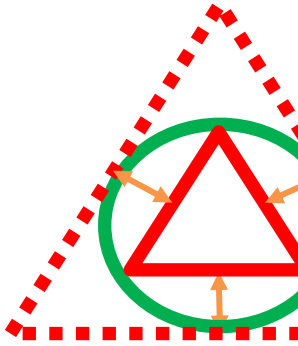
Qu'est-ce que la hiérarchie osmotique ? Messages clés 5–8



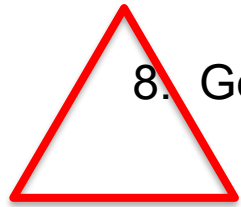
5. Hiérarchie et auto-organisation – ne pas une approche binaire, mais une interaction situationnelle.

6. Résilience – capacité d'action et d'adaptation dans un environnement complexe et volatil.

7. Pilotage conscient – on recourt de manière ciblée et temporaire à plus ou moins de hiérarchie



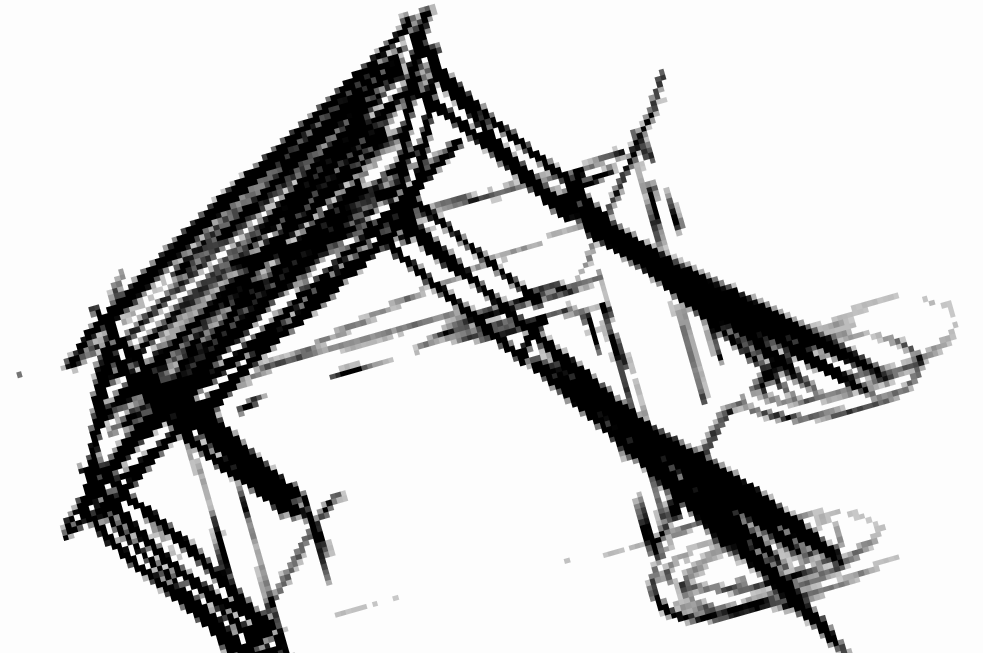
8. Gestion de l'incertitude – sur la capacité d'absorption de la hiérarchie lors de situations d'urgence (et non de crises)





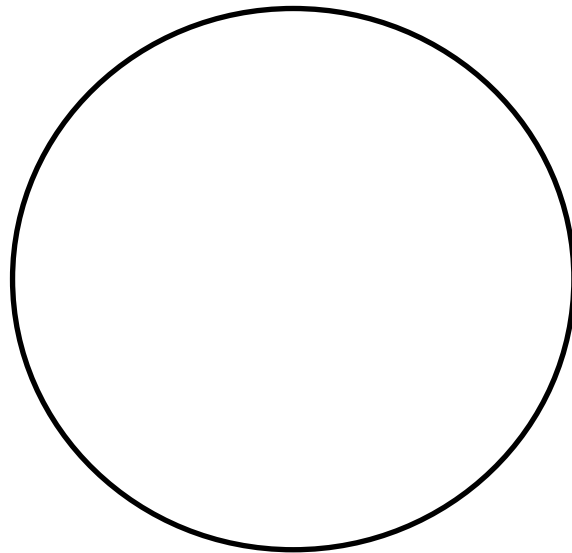
**À partir d'ici, je vous raconte l'histoire de
la découverte de l'hiérarchie osmotique**

Il était une fois ...



Prévention des addictions – gestion de la consommation de substances en milieu institutionnel

étiquette
addiction



addiction



burg
hof



Burghof : pourquoi modifier le concept de prévention de l'addiction ?

Qu'est-ce qui fonctionnait ?

- Règles claires et des repères contraignants
- Sécurité et stabilité au quotidien
- Cadre institutionnel uniforme
- Pédagogie du « si-alors »

Pourquoi changer ?

- Marge de manœuvre individuelle insuffisante
- Réflexion individuelle négligée
- Adaptation aux règles plutôt que réflexion sur sa propre consommation
- Changement durable du comportement de consommation insuffisant
- Adaptation plutôt que maturation

Problème central :

Un cadre uniforme ne produit pas, à lui seul, de changement individuel.



Burghof : du système de règles à la recherche d'un équilibre

1 Développer de manière participative

Collaborateur

SWOT : forces et limites

Professionnel

Entretiens, littérature, échanges professionnels

Adolescents

Expériences et situations conflictuelles

Ensemble

Outils, processus et règles

2 Nouvelle logique

- Six profils de consommation
- Marges de liberté + règles uniformes
- Compétences en matière de consommation, de risques et de vie
- Relation, langage, négociation
- Réflexion → autorégulation

3 Mise en œuvre

Semaine pédagogique

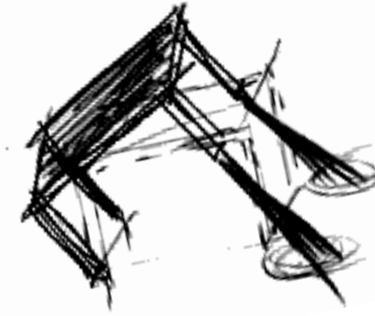
Projet cinématographique

Journées culturelles

Outil pédagogique

Engagement

Mise en œuvre =
Participation + expérimentation + langage
commune dans le quotidien pédagogique



Une transformation avortée

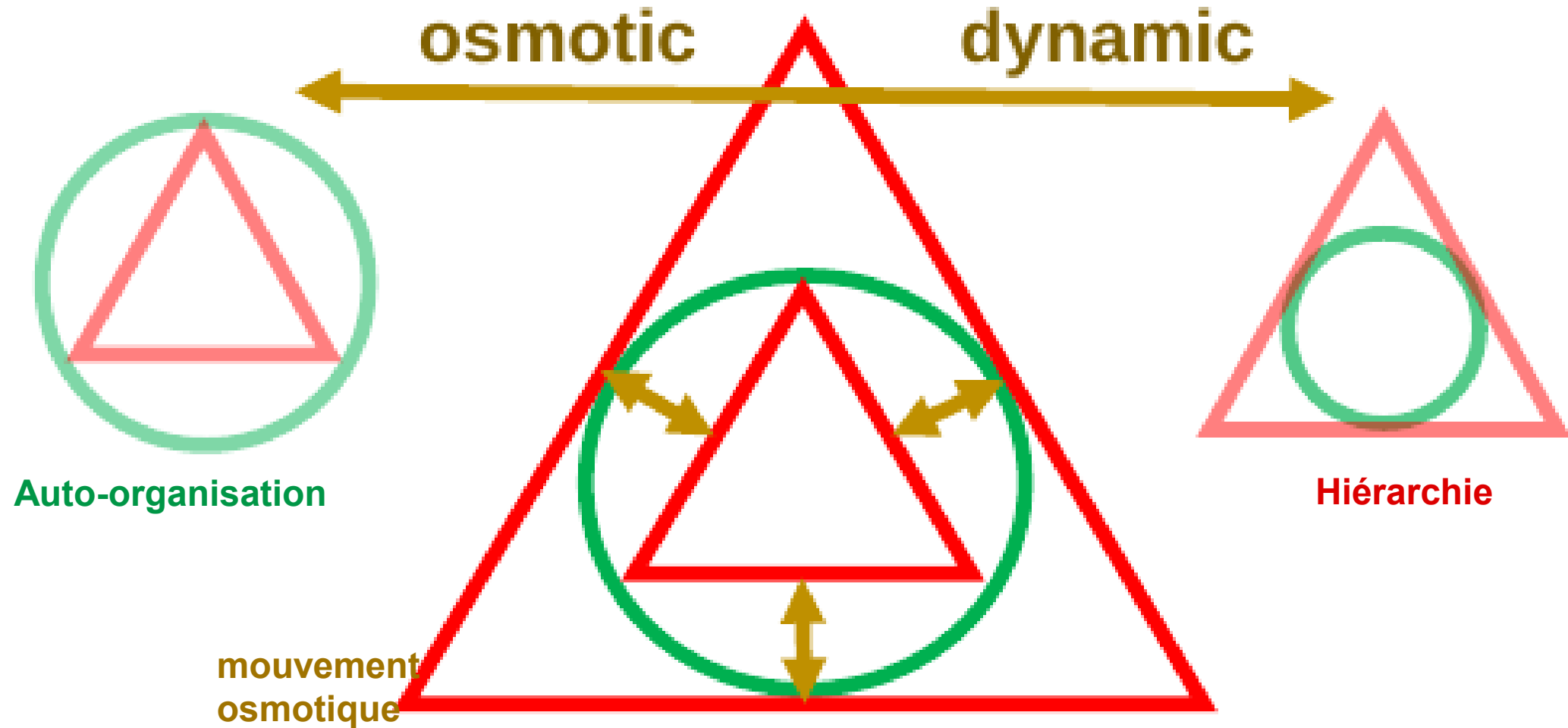


Comment organiser cette transition ?





RAPPEL : Qu'est-ce que la hiérarchie osmotique ?



Nouvel organigramme : redistribuer la responsabilité

La notion de responsabilité partagée dans la prise en charge des cas est au cœur de l'organigramme : sa structure a été spécialement conçue pour permettre un partage des responsabilités, tout en garantissant une supervision claire.

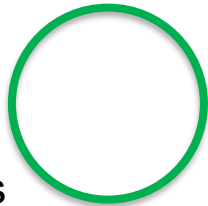


Principe : une compréhension commune du cas plutôt qu'une «concurrence des hiérarchies/disciplines»

Concept interdisciplinaire d'accompagnement – trois définitions centrales

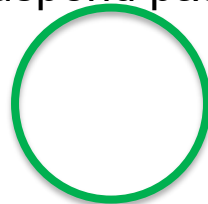
1 Planification de l'accompagnement

- La planification de l'accompagnement est la tâche principale de l'équipe de suivi.
- Une distinction est faite entre la planification propre à chaque domaine et la planification interdisciplinaire de l'accompagnement.
- Toutes les disciplines concernées contribuent, dans leur domaine, à la planification de l'accompagnement.
- Au sein de l'équipe de suivi, les différentes perspectives sont mises en commun.



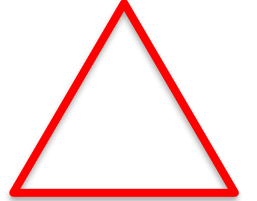
2 Crise

- Une crise est un décalage ressenti entre les exigences situationnelles ou sociales et les possibilités d'action disponibles.
- Une crise complique la planification de l'accompagnement, mais ne la suspend pas.



3 Urgence

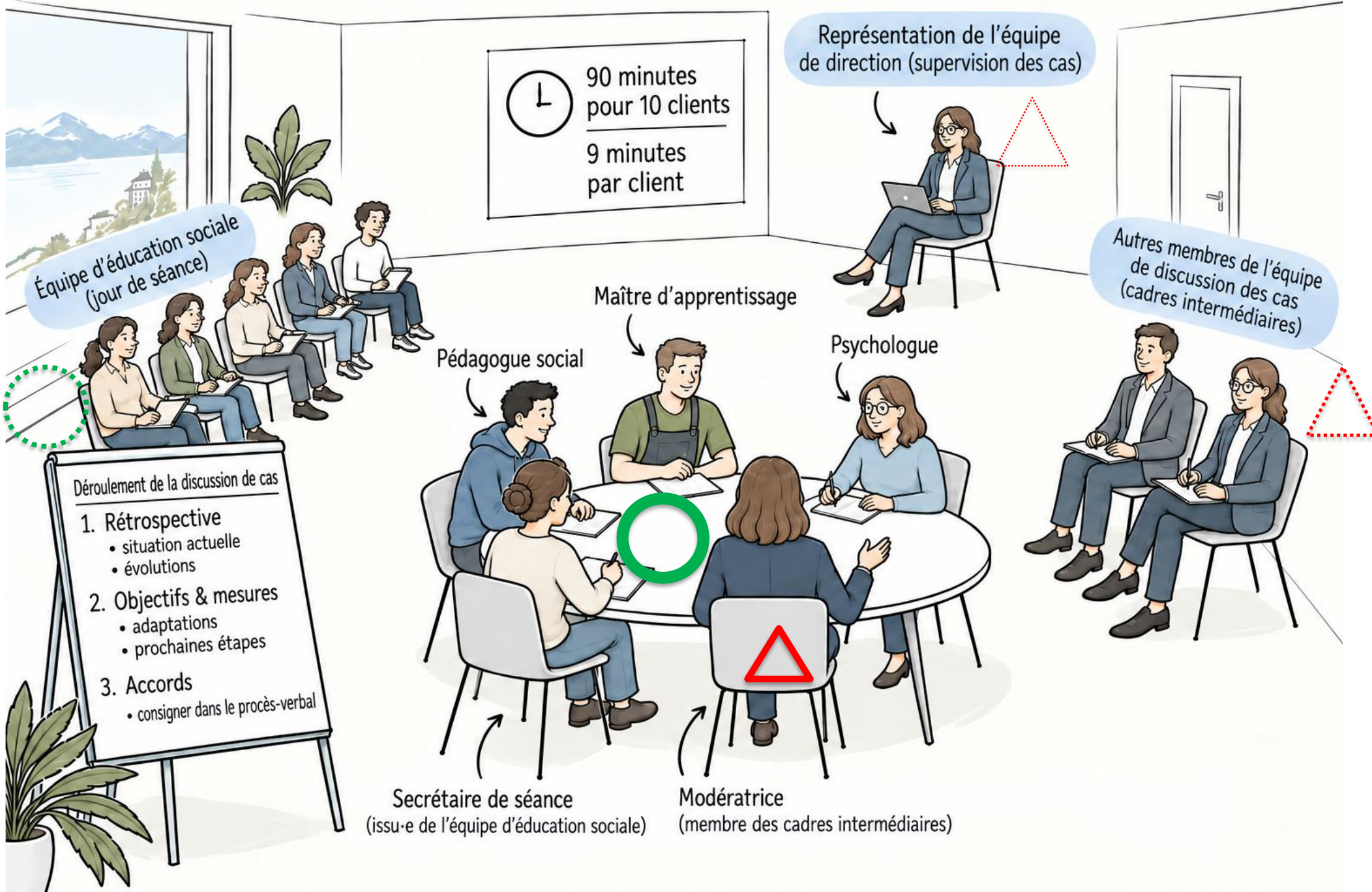
- Une situation d'urgence est une situation ou un événement survenant de manière inattendue et ayant une portée considérable pour le développement de l'adolescent.
- Une situation d'urgence suspend la planification régulière de l'accompagnement pendant une période déterminée ou exige une adaptation radicale, en concertation avec les supérieurs compétents.



Crise → la planification de l'accompagnement reste en vigueur |
Situation d'urgence → suspension temporaire ou adaptation radicale

Concept interdisciplinaire d'accompagnement – sept messages clés

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | Compréhension commune du cas |  Les perspectives de toutes les disciplines sont systématiquement mises en commun. |
| 2 | Parité des disciplines |  L'éducation sociale, la structure de jour/formation et le service psychiatrique-psychologique contribuent à parts égales. |
| 3 | Renforcer la responsabilité propre |  Les collaborateur·rice·s reçoivent davantage de tâches, de compétences et de responsabilités. |
| 4 | L'équipe de suivi décide |  Les personnes de référence élaborent la planification de l'accompagnement dans le cadre institutionnel. |
| 5 | Partager la responsabilité du cas |  Les cadres intermédiaires évaluent, complètent et portent ensemble la planification de l'accompagnement. |
|  6 | La direction supervise | L'équipe de direction veille à la compatibilité avec l'ensemble de l'institution et intervient si nécessaire. |
| 7 | Instances de travail contraignantes | L'entretien de planification de l'accompagnement et la discussion de cas structurent le processus commun. |
| 8 | Intelligence périphérique | Les compétences et les responsabilités que nous confions aux personnes de référence, celles-ci les transmettent aux clients dans leur travail (relation, identification) |



Mettre en œuvre le concept interdisciplinaire d'accompagnement – priorités et enseignements

1 Ancrer la structure

Discussion de cas

instance centrale et régulière

Entretien de planification de l'accompagnement

courte instance de travail de l'équipe de suivi

Rôles clairs

équipe de suivi

△ responsabilité du cas

△ supervision du cas

Documentation

consigner les décisions de manière traçable

2 Partager la responsabilité

Parité

○ aucune discipline ne domine le cas

△ Modération

tourne au sein des cadres intermédiaires

Participation

○ associer les adolescents lorsque cela est possible

3 Rester capable d'apprendre

Crise ≠ situation d'urgence

○ la crise complique la planification ; la situation d'urgence peut la suspendre temporairement

Responsabilité proche du cas

△ la direction accompagne et intervient si nécessaire

Langage commun

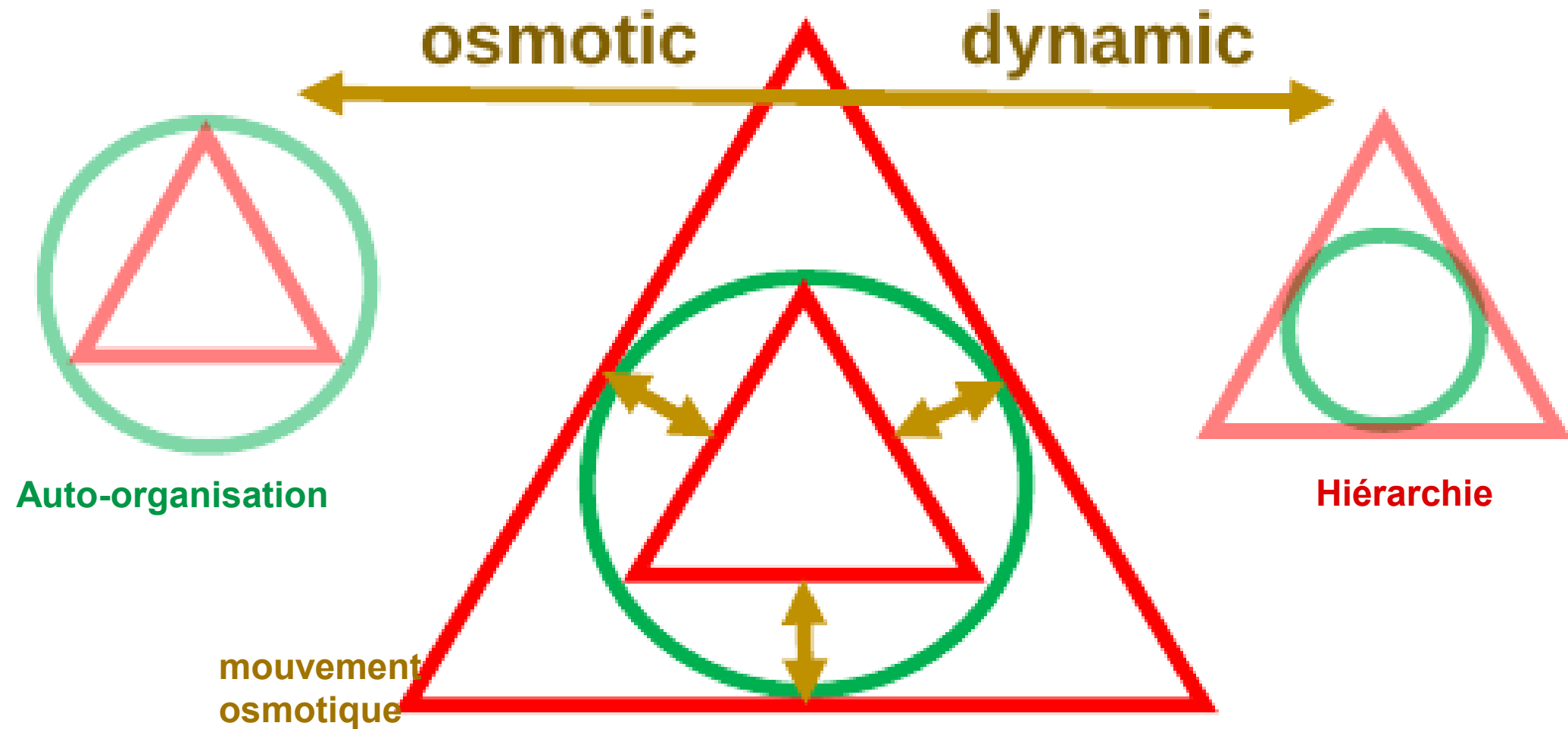
motiver et porter ensemble les décisions

Enseignement central

la structure crée de la sécurité sans faire remonter la responsabilité vers le haut

Idée directrice : autant de responsabilité individuelle que possible – autant de direction que nécessaire.

Voilà la hiérarchie osmotique



Merci beaucoup pour votre attention.

