

L'institution comme passion de réalisation

par Jean Blairon, Directeur de l'asbl RTA

1. UNE MOUVANCE RÉVÉLATRICE

Après plus de cinquante ans de développement de l'analyse institutionnelle, d'interventions menées dans son sillage, de publications nombreuses, il ne nous semble pas encore exister de cette approche et de son objet de définitions largement acceptées, si ce n'est suffisamment stabilisées.

Cette caractéristique étonnante n'est pas, nous semble-t-il, à attribuer à une négligence ou une insuffisance des protagonistes de ce « courant ». Elle est à chercher dans ce que nous allons présenter comme **l'inversion d'une problématique** qu'a rendue possible l'apparition d'une société dite de l'information (ou « immatérielle »), née dans le sillage (et le renversement de sens) des mouvements culturels apparus à la fin des années soixante.

Pour aborder cette inversion (et tenter à partir de son appréhension de progresser dans l'effort de définition), la date de 1985 peut être considérée comme une année emblématique.

Les éditions *Matrice* publient en effet *Pratique de l'institutionnel et politique*, ouvrage comprenant des textes de « trois des acteurs les plus signifiants de ce mouvement historique », soit « les pratiques institutionnalistes qui ont marqué ces quarante dernières années,

et qui déterminent toujours (...) la cohérence des pratiques sociales »¹

Il est par ailleurs communément admis que c'est dans les années quatre-vingts que commencent à s'imposer significativement les forces politiques qui vont mener la « révolution conservatrice » qui déploie tous ses effets aujourd'hui, en culminant dans un « *nouvel ordre moral, fondé sur le renversement de toutes les tables des valeurs* »².

En 1985 d'ailleurs, F. Guattari, un des « acteurs » interrogés par J. Pain pour *Matrice*, met la dernière main à un livre qui étudie cette offensive, qu'il appellera le « Capitalisme Mondial Intégré » : *1980-1985 : Les Années d'hiver*³. L'ouvrage s'ouvre sur une métaphore dépourvue d'ambiguïté :

« Je suis de ceux qui vécurent les années soixante comme un printemps qui promettait d'être interminable ; aussi ai-je quelque peine à m'accoutumer à ce long hiver des années quatre-vingts ! »

Le projet de l'ouvrage est double, théorique et politique. Théoriquement, Guattari « *confirme et signe* » :

« Je refuse d'infléchir mes positions antérieures pour les adapter au goût du jour. Il me pa-



raît cependant nécessaire de les resituer dans leur contexte d'aujourd'hui, de faire le tri entre ce qui doit être réaffirmé plus haut que jamais et un certain nombre de vieilles lunes idéologiques qu'il est urgent de reléguer au musée des mythes déchus. »⁴

Politiquement, l'auteur en appelle à la rupture franche avec ce qui se met en place :

« Permettre à chacun de ressaisir sa singularité, redonner une saveur aux gestes commis, aux phrases articulées dans les situations les plus quotidiennes ; reconquérir la démocratie à tous les niveaux des pratiques collectives, du face-à-face interpersonnel jusqu'au suffrage universel, accepter pour cela, sans réserve, l'altérité, la divergence des désirs et des intérêts et, par conséquent, les procédures d'affrontement et de négociation qu'elles appellent ; expérimenter les technologies nouvelles de communication pour élargir la portée et aviver la vérité des échanges humains ; rompre, en un mot, avec l'ensemble des politiques aujourd'hui menées par les capitalismes de style occidental comme par les socialismes de l'Est : voilà quelque chose qui peut paraître utopique, fou... Il s'agit pourtant, à mon sens, de la seule voie d'émancipation qui reste ouverte. »⁵

Pour prendre la mesure de l'inversion de la problématique dans laquelle a été prise l'analyse institutionnelle, l'ouvrage de 1985 publié par les éditions Matrice nous semble donc un matériau pertinent.

Nous voudrions montrer en effet que des écarts très importants s'y décèlent dans les propos des trois auteurs interrogés ; ces écarts épousent selon nous le périmètre du renversement politique qui commence à s'opérer : en bref l'inversion des signes sociaux (qui prépare le « renversement de toutes les tables des

valeurs » pointé par Bourdieu) est homologue aux oscillations qui se marquent dans l'appréhension qui est faite des institutions.

L'INVERSION D'UNE POLITIQUE

Il est probablement superflu de développer longuement ce thème déjà beaucoup étudié⁶. Nous en proposons la synthèse opératoire suivante.

- Les **forces de libération** qui étaient au coeur des mouvements culturels et sociaux de la fin des années soixante ont été dévoyées pour servir le **pouvoir de libéralisation** caractéristique de la troisième période du capitalisme que nous connaissons aujourd'hui. L'appel à la suppression des contraintes a pu servir de texte culturel et idéologique pour soutenir une suppression des conquêtes et protections sociales (présentées comme des rigidités voire des injustices par la nouvelle « vulgate planétaire » - pour reprendre ce mot de Pierre Bourdieu).
- Le **moteur et l'enjeu** des luttes culturelles d'émancipation (l'individu, sa créativité existentielle, son désir, sa réalisation de soi) est devenu un **objet** de production manufacturée : « *La subjectivité individuée est devenue l'objet d'une sorte de production industrielle* »⁷.
- Le **pouvoir** s'exerce désormais par le **mouvement et la discontinuité imposés**, alors que mobilité et ruptures étaient considérées auparavant comme des manifestations de résistance à un contrôle ressenti comme intolérable. Il suffit pour s'en convaincre de voir à ce sujet combien la non disposition d'un emploi stable est présentée aujourd'hui comme l'incarnation



même de la liberté par les firmes d'interim. Le conflit des « intermittents du spectacle » qui a éclaté l'été dernier peut être considéré comme le conflit social emblématique de ce troisième renversement.

On voit immédiatement que le « texte » des revendications culturelles et sociales est devenu le vecteur de l'exercice d'un pouvoir inédit, et que toutes les valeurs d'émancipation s'y sont trouvées détournées de leurs fins, si ce n'est la plupart du temps carrément renversées.

DES OSCILLATIONS EMBLÉMATIQUES

A lire les contributions de Jean Oury, Félix Guattari et François Tosquelles à l'ouvrage des éditions Matrice, on ne peut par ailleurs qu'être frappé par les oscillations de très large amplitude qui marquent les propos, surtout si on les considère comme un ensemble (un « courant »). Nous pensons que ces oscillations sont à la fois les produits des renversements que nous venons d'évoquer, qu'elles les révèlent aussi et qu'elles les engagent en quelque sorte dans la société à l'état pratique.

Trois types d'oscillations fort importantes marquent les positions des trois acteurs interrogés : des oscillations quant à l'objet, quant à sa signification politique, quant au point de vue à adopter pour l'appréhender.

QU'EST-CE QU'UNE INSTITUTION ?

Pour Jean Oury, l'objet institutionnel est **labile** : « (...) l'institutionnel, c'est toujours quelque chose qu'il faut redéfinir, parce qu'il n'y a pas d'institutionnel pur » (PI, p. 16). L'objet institutionnel est lui-même lié à la **fonction** qu'il exerce par rapport à une réalité à tout le moins discontinue : « Et par exemple pour ce

qui est en question dans ce qu'on appelle psychothérapie institutionnelle, qui est un terme un petit peu vague, il est impossible de parler de la psychothérapie institutionnelle si on ne parle pas de la psychose, c'est inséparable de la théorie qu'on a soi-même, de la théorisation que l'on fait, de façon permanente, de la psychose, de ce qu'on appelle la psychose ou les psychoses ; sinon cela n'a pas de sens. Je pense que c'est important de recentrer les problèmes là-dessus. » (ibidem)

Même approche en partie fonctionnelle chez Tosquelle : « En fait la chose en question (l'institution), peut-être par sa nature même, est très complexe et contradictoire. J'ai déjà dit à plusieurs reprises que le travail de Ginette Michaud limitant la définition des institutions à leur fonction en rapport avec les échanges qu'elles sont destinées à favoriser, reste pour moi la réduction conceptuelle pragmatique la plus simple et la plus indispensable. » (PI, p. 131).

Mais c'est pour affirmer aussitôt que chaque institution éclate en de multiples espaces : « La pratique de Saint-Alban (une institution psychiatrique) mettait en scène à la fois plusieurs espace fréquentables. Chacun de ces espaces, voire chacun de ces divers chemins, en fonction de leurs liens et relais, doit être considéré, de par la fréquentation répétitive, comme de vraies institutions, qui jouent dans le processus psychothérapeutique. » (PI, p. 132).

Presque à l'autre extrême de cet usage quotidien thérapeutique de l'objet institutionnel, ancré dans une réalité spatiale, le même auteur définit ailleurs le langage lui-même comme une institution, avec des fonctions inassignables : « Elles (les institutions, par exemple les établissements de soin) peuvent devenir en effet n'importe quoi ; et en particulier l'usage du langage, – qui est une institution- même présentifié passivement sous



la forme de constructions culturelles redites à l'emporte pièce, peut devenir un ensemble d'instruments de contrôle, voire de persécution » (PI, p. 94).

Nous sommes ainsi passés d'une définition identifiant les institutions à des établissements, marqués par leur fonction concrète, à une conception qui fait de l'institution un macro-contenant (le langage), susceptible d'effets en sens divers...

Ailleurs encore, l'institution peut être vue (par Guattari) comme un produit culturel :

« L'individu n'est au fond que l'intersection de composantes institutionnelles. Même ses rêves sont institutionnels, branchés sur des films, des séquences télévisuelles ; tout cela, c'est de l'institution ! » (PI, p. 78).

Ou encore comme une pratique liée à un lieu, même éclaté : *« Un analyste qui reçoit des clients dans son cabinet est dans une institution ; une institution éclatée, mais une institution qui a de fortes attaches dans la tête du « public », dans la tête des médecins généralistes, dans la tête des médias ; c'est même une forme particulièrement redoutable d'institution... » (PI, p. 77)*

On trouve une autre conception encore dans certains propos de Tosquelle, plus centrée sur un rapport d'espace-temps : *« Pour moi par exemple, la famille était une institution et le bistrot du coin pouvait le cas échéant le devenir, à condition de pouvoir y rencontrer avec une certaine fréquence les mêmes personnes. » (PI, p. 121).*

L'objet institutionnel est donc susceptible de définitions diverses, connotées très différemment (les institutions sont vues comme libératrices ou aliénantes), en référence à des niveaux de réalité multiples (du plus local au plus global).

LA SIGNIFICATION POLITIQUE DU FAIT INSTITUTIONNEL

Des oscillations très grandes se rencontrent également à ce niveau.

Nous avons vu ci-dessus que pour Tosquelles, les institutions pouvaient « devenir n'importe quoi ». L'auteur pense surtout évidemment à des instruments de contrôle. Sa pensée le pousse en effet à voir partout des jeux de pouvoir dont l'origine est la « litière pulsionnelle » de la pensée : *« Partout les questions qui reviennent seraient : Quel pouvoir ? D'où surgit-il ? Sur quoi presse-t-il ? Quels retentissements a-t-il ? » (PI, p. 88)*

« Il y a de nombreux enjeux, toujours renouvelés ou répétitifs, des mouvements de prise et d'emprise politique qui eux se placent au premier plan dans tous les rassemblements humains à géométrie variable. Qui est le maître ? Ou bien, qui est en train de devenir le maître ici ? » (ibidem)

Dans pareille lecture de la réalité, le champ politique est une arène où s'opposent les intérêts et les volontés de contrôle, exactement de la même manière que dans un établissement, puisque la détermination pulsionnelle (notamment urétrale et anale, cfr p. 99) des comportements est prégnante dans tous les cas :

« Le politicien en action, membre d'une élite professionnelle ou amateur – au nom ou à l'encontre des masses, prend toujours position pour pouvoir contrôler ou pour organiser le cours souvent contradictoire des intérêts en jeu. » (PI, p. 104)

La conception développée par Guattari s'écarte sur plus d'un point de cette représentation de la politique. Pour lui, les professionnels ne



sont pas voués à la reproduction mécanique d'un fonctionnement de pouvoir pervers :

« Les travailleurs sociaux existent, et aussi les enseignants, les soignants, etc... ! La question n'est pas de les éliminer, mais de réagencer leur position de telle sorte que leur capital de savoir et leurs potentialités transférentielles ne se trouvent pas mécaniquement portés au crédit d'une fonction perverse de pouvoir. » (PI, p. 74)

Mais surtout, l'ensemble de ces professionnels joue un rôle nouveau dans ce qu'on peut appeler la production (l'invention) de la société :

« Les théoriciens, les techniciens, les formateurs, les usagers du welfare et les agents de l'Etat sont autant de composantes des agencements de production de subjectivité. C'est à chacun d'eux que se pose la question du caractère micro-politique – et donc pas du tout scientifique – de leurs options pratiques. S'il est vrai que la production de subjectivité est devenue la grande affaire de notre temps, alors ce sont ceux qui, dans la société, occupent la place privilégiée de décideurs potentiels de nombre de choix de société – place qui était occupée hier par les classes ouvrières industrielles et avant-hier par les bourgeoisies urbaines et le clergé séculier. » (PI, p. 75)

Nous avons là un raisonnement proche d'une vision de la société capable de se produire elle-même, notamment sous l'impulsion des mouvements sociaux, comme a pu la développer Alain Touraine. Nous aurons à y revenir ; notons toutefois que la conception de la politique s'éloigne notablement dans ce cas d'une image de l'arène où s'affrontent les intérêts et les volontés de contrôle inspirées par la litière pulsionnelle...

DES VARIATIONS DE POINT DE VUE

La conception de Tosquelles conduit à débusquer, en termes d'analyse institutionnelle, les jeux de pouvoir qui traversent le lieu étudié. Nous ne sommes pas loin du travail que Goffman a consacré au caractère total de certaines institutions - même si l'enjeu de l'analyse pour Goffman était de défendre l'autonomie culturelle de l'usager bien davantage que de débusquer les stratégies de prise et d'emprise psycho-politique.

Dans l'ouvrage de référence des éditions Matrice, certaines prises de position avancent plutôt que l'analyse doit être attentive non pas à ce qui se passe **dans** l'institution, mais **entre** des institutions diversifiées.

Guattari propose ainsi comme méthode d'intervention une « greffe d'autres modèles », sous le mode du bricolage inventif :

« Sans prétendre promouvoir des cursus didactiques, il s'agit de constituer des réseaux et des rhizomes pour se sortir des systèmes de modélisation dans lesquels nous sommes empêtrés et qui sont en passe de nous polluer complètement la tête et le coeur. » (PI, P. T1)

L'analyse institutionnelle se situe alors inmanquablement au croisement de plusieurs champs :

« Il s'agissait de 'discernabiliser' un domaine qui n'était ni celui de la thérapie institutionnelle, ni celui de la pédagogie institutionnelle, ni celui de la lutte d'émancipation sociale, mais qui impliquait une méthode analytique susceptible de traverser ces multiples champs (D'où le thème de la « transversalité ») (...) Malheureusement, cette expression d' « analyse institutionnelle » a été reprise par des



gens qui ne manquent certes pas de talent (tels que Loureau, Lobrot, Lapassade, etc...), mais dans une perspective psycho-sociologique trop réductionniste à mon goût» (PI, p. 48)

DES OSCILLATIONS PRODUITES ET PRODUCTRICES

Il n'y a pas évidemment de correspondance terme à terme entre certaines caractéristiques de la société immatérielle (que nous avons outrancièrement résumées ci-dessus) dans laquelle nous vivons et les écarts enregistrés dans les propos des uns et des autres, si ce n'est à l'intérieur même de la pensée de chacun.

Mais il nous paraît incontestable que des zones de recoupement multiples existent, qui autorisent à penser que ces oscillations sont en même temps produites au moins en partie par les évolutions évoquées et qu'elles peuvent avoir contribué elles-mêmes à les faire advenir : il n'est pas impensable non plus que l'inversion des valeurs de pouvoir ait pu conduire en partie le contre-pouvoir, à son corps défendant, à jouer un rôle indésirable dans une pièce au scénario confus.

Citons à titre provisoire trois recoupements ainsi définis.

- Au point de vue de la définition du phénomène institutionnel, nous oscillons entre une définition d'un phénomène local, spatio-temporel (par exemple un établissement de soin, une école), en relation fonctionnelle avec son public et une définition qui évoque des macro-contenants (le langage par exemple) pouvant produire des effets en tous sens. Les mêmes objets sont vus tantôt comme des espoirs d'émancipation et tantôt comme des lieux de contrôle et de pouvoir redoutables. Cette oscillation

à elle seule ne dresse-t-elle pas un cadre propice à penser l'inversion des problématiques en tant que telle ?

- Par ailleurs, si on creuse la question du rapport entre institutions et pouvoir politique, nous sommes en face de deux versions.

La première voit l'institution comme établissement d'intervention, lieu de pouvoirs produits par une dynamique pulsionnelle qu'il convient de déjouer et qui se retrouve, identique, au niveau du jeu politique ; c'est un univers de répétition et de reproduction.

La seconde identifie les institutions comme un lieu transversal et par là central où une résistance et une invention de la société deviennent possibles : nous sommes dans une pensée de la production.

Cette oscillation n'est possible que si on identifie au moins partiellement la place nouvelle que joue la subjectivité dans la société immatérielle : nouveau capital dont le développement a besoin, nouvel enjeu à la fois macro (au niveau international, comme la production des identités nationales) et micro (la capacité auto-créatrice – de « modélisation » – de l'individu).

- Enfin, l'oscillation qui conduit à envisager l'intervention institutionnelle comme interne à la structure envisagée ou au contraire comme transversale à celle-ci (via des essais de greffe par exemple) entre en relation directe avec le changement de mode de pouvoir : statique dans la société industrielle, incarné par la stabilité des normes ; mouvant, dans la société immatérielle.

Dans cette dernière, le conflit n'oppose donc plus l'ordre et le mouvement, mais des façons différentes d'envisager le mou-



vement lui-même : contraint et programmé, dans un cas ; libre et auto-modélisé dans l'autre.

Si notre analyse est correcte, il convient donc de repenser la question de la définition de l'objet institutionnel, de l'enjeu politique qui le traverse, du style d'intervention qu'il appelle en résonance avec le contexte sociétal dans lequel il s'inscrit.

Pour ce faire, il n'y a pas à cliver les oscillations évoquées de façon tranchée et à choisir entre deux versions présumées incompatibles. Il y a à tenter une définition qui reprend un ensemble de possibles et tente de l'ordonner en un tout cohérent parce que situé et assumé comme tel.

Nous allons procéder en deux temps.

D'abord, nous retraverserons dans cet esprit l'ouvrage de référence publié par Matrice. Ensuite, nous tenterons de développer cette cartographie en y incluant ce que nos propres interventions nous ont appris.

Nous pensons en effet avec Tosquelles que doit primer ce qui est appris dans l'expérience :

« Toutefois, ce ne sont pas ces conceptions vieilles ou nouvelles qui comptent en elles-mêmes. Ce qui compte, c'est ce qu'on peut faire concrètement. Et on peut faire toujours beaucoup plus que ce que l'on croit, dans toutes les circonstances, lorsqu'on sait sur quel chemin on peut trouver ce qu'on cherche. » (PI, p. 120)

UNE RÉAFFIRMATION ET UN RENOUVELLEMENT

En repassant en revue le texte des trois acteurs du courant institutionnaliste, nous ne faisons que poursuivre le projet que définissait Guattari dans son ouvrage *Les années*

d'hiver que nous avons révoqué au début de ce texte :

« Je refuse d'infléchir mes positions antérieures pour les adapter au goût du jour. Il me paraît cependant nécessaire de les resituer dans leur contexte d'aujourd'hui, de faire le tri entre ce qui doit être réaffirmé plus haut que jamais et un certain nombre de vieilles lunes idéologiques qu'il est urgent de reléguer au musée des mythes déchus. »

Nous tentons donc à la fois une réaffirmation de la production institutionnaliste et un renouvellement de celle-ci compte tenu du contexte dans lequel elle se déploie désormais.

a) *L'institution est une création micro-politique*

Lorsque Guattari évoque le travail de l'institution thérapeutique de La Borde où il travaillait, il l'appelle un « processus de singularisation institutionnel » :

« Le désir, c'est toujours comme ça : quelqu'un tombe amoureux de quelque chose dans un univers qui paraissait clos et, d'un coup, d'autres possibles s'ouvrent. (...) Le désir, c'est le fait que là où le monde était fermé, surgit un processus sécrétant d'autres systèmes de référence, qui autorisent – mais rien n'est jamais garanti – l'ouverture de nouveaux degrés de liberté. » (PI, p. 64)

Ce processus est au cœur même de la dynamique institutionnelle, que Tosquelles discerne dans ce qu'il appelle les « 'communautés' - 'communicantes' » (...) établissant pour ainsi dire des communications à l'intérieur de leurs membres réunis par la quête d'un « bien commun », la quête d'une intentionnalité, ou d'une finalité très précise.



Dans ces deux citations, nous voyons l'activité d'une dimension de **création** (ouverture de nouveaux espaces de liberté), au départ **locale** (ça commence par un désir, un groupe), mais avec – et c'est très important – un lien direct avec un « bien commun » (une **politique**).

Ce processus d'exploration et d'invention – aucunement garanti – n'est effectif qu'à deux conditions : inclure une dimension de recherche interne permanente ; assumer son ouverture sur l'extérieur par un travail de « traduction ».

La dimension de **recherche interne permanente** est abondamment évoquée dans l'ouvrage qui nous sert de référence.

Jean Oury, par exemple, rappelle que « *les concepts (...) ne sont pas tout faits, on ne va pas acheter des concepts aux Galeries Lafayette, on ne va pas acheter des concepts à l'Université : les concepts cela se fabrique ; c'est cela le scandale.* » (PI, p. 28)

Tosquelles institue cette dimension dans la pratique de l'équipe professionnelle :

« (...) *une équipe de travail, qui s'est constituée comme un lieu institutionnalisé de psychothérapie, doit se convertir en un lieu de recherche, dans une direction relativement précise ; sinon ces groupes de travail sont voués à l'auto-destruction ou au détournement des véritables enjeux de la psychothérapie, au bénéfice de la toute-puissance de quelques-uns de ces membres, malades ou sains.* » (PI, p.144)

Recherche qui porte aussi sur l'institution elle-même :

« (...) *on peut dire aussi que tout ce qui est institutionnel a été l'objet d'une vraie fondation. Il s'agit parfois de l'empreinte d'un personnage. En fait le plus souvent il s'agit d'un vrai mythe qu'il convient d'analyser par l'action*

du groupe lui-même, sans se précipiter dans sa démystification. Les mythes ont leur fonction constitutive, qu'il ne s'agit pas de rejeter par la fenêtre imprudemment, comme l'eau du bain avec l'enfant. » (idem, p. 145)

Il s'agit souvent d'ancrer la dimension de recherche dans l'espace, en disposant fonctionnellement d'un espace vide où quelque chose peut se mobiliser (PI, p. 163) ; l'analyse institutionnelle portant sur l'institution elle-même est ainsi décrite comme « *un travail concret d'analyse et d'évaluation de la portée de la structure locale temporellement déterminée* »⁸.

Mais ce processus de recherche interne n'a de sens que connecté à sa **dimension politique**.

Nous proposons d'entendre par là une dimension « verticale » et une dimension « horizontale ».

Par dimension « verticale », il faut entendre les liens multiples qui se tissent entre les pratiques localement constituées et la production de la société (avec toutes sortes de niveaux intermédiaires⁹).

Ces liens sont évoqués avec une force particulière par Guattari.

Nous autres enseignants, psy, travailleurs du socius, nous sommes donc à la fois des produits d'Equipements collectifs et des producteurs de subjectivité. Nous sommes les ouvriers d'une industrie de pointe, d'une industrie qui fournit la matière première subjective nécessaire à toutes les autres industries et activités sociales. Cette subjectivité a bien sûr des domaines d'application individuels, relatifs à des énonciateurs individuels, mais elle n'est pas réductible à un simple cumul d'individus parlants ; il existe toute une variété d'entrées pour la confectionner ; des entrées politiques, sociales, écologiques... » (PI, p. 51)



Félix Guattari considère d'ailleurs ces professionnalités comme constitutives d'un **mouvement** similaire à celui qui a été produit par « *les institutions du mouvement ouvrier* » (*ibidem*, p. 53) – mouvement dont on peut d'ailleurs se demander s'il n'a pas été trop rarement étudié comme la conséquence d'un travail institutionnel en tant que tel.

Bref, il n'est pas possible d'analyser et évaluer le projet interne de l'institution sans le référer à la manière dont celle-ci **traduit** ses pratiques en les référant à une quête proprement politique d'un « bien commun » pour reprendre l'expression de Tosquelles. Jean Oury évoque quant à lui le terme de « praxis » :

« (...) ce qui est en question, c'est une praxis, c'est-à-dire non pas l'application d'une théorie sur une pratique, mais quelque chose qui est pris dans un ensemble, une articulation entre les deux, il n'y a pas de différence entre théorie d'un côté et pratique de l'autre ; c'est ce que j'appelle **théorisation** ou même **traduction permanente de ce qui est en question** » (PI, p. 19)

Mais ce travail de « traduction », nous y reviendrons, doit lui-même se réaliser en tenant compte des effets de la pratique institutionnelle sur les autres institutions (et réciproquement). Tosquelles le rappelle sans ambiguïté :

« Une institution ça n'existe pas. Il n'y a point une institution seule. Il n'y a que des institutions en interaction et chaque institution peut venir à participer à des « combinats » divers. » (PI, p. 123)

Une variation de point de vue est apportée lorsqu'on étudie le même fonctionnement vu du côté de l'usager :

« On est toujours membre de plusieurs institutions à la fois et alternativement. On fréquente

avec régularité, avec plaisir, avec espoir et déception, diverses institutions ; c'est-à-dire qu'on fréquente à la fois l'espace institué d'origine, l'espace familial, et la chaîne d'institutions de son au-delà concret » (idem, p. 133).

b) L'institution naît et s'appuie sur la rencontre

La création, la mobilisation d'un désir sont évidemment impossibles hors une **rencontre** au sens fort du terme. Jean Oury évoque ainsi le rapport entre mouvement et rencontre :

« (...) pour qu'il y ait mouvement, il faut quand même que ce mouvement sois sous-tendu par un certain nombre d'individus et d'expériences, qui puissent se regrouper ; et même ce que tu fais actuellement (l'interview) fait partie du mouvement ; dans le sens qu'il est nécessaire de confronter différentes opinions, points de vue, etc... Il faut quand même qu'il y ait une expression de cet ordre-là, et puis des rencontres, sans quoi cela fait une espèce d'autisme pauvre, chacun imaginant dans son coin je ne sais quelle procédure inventive. » (PI, p. 32)

Dans l'institution de soin, la « rencontre » se concrétise dans un espace de vie quotidienne :

« On peut dire que cette fonction d'invention ne peut s'actualiser que si à l'arrière on a des points de repère ; s'il n'y avait pas de club, pas d'atelier, s'il n'y avait pas d'espace de vie, s'il n'y avait pas cette chose difficile que j'appelle « espace du dire », cette possibilité de rencontre, de transfert où puisse s'exprimer quelque chose de l'ordre de ce qui est habituellement considéré comme inexprimable, si on n'avait pas tout un appareillage collectif on aurait beau avoir des propensions à l'ingénium, à l'invention, on comparerait à côté, parce qu'on n'aurait rien à proposer. » (idem, p. 34)



Choc amoureux (« *quelqu'un tombe amoureux de quelque chose dans un univers qui paraissait clos* », dit Guattari) bricolage inventif, rencontre dans sa polyphonie, sa discontinuité, sa fonction poétique en actes (dit Tosquelles) concernent donc tant les acteurs de l'institution que ses bénéficiaires : il y a à ce propos affirmation forte d'une **utopie d'égalité** devant la capacité créative de subjectivité et de réalité (création de soi, invention de possibles, accès à de l'inédit, de l'inexprimable...).

Tosquelles l'énonce le plus clairement :

« *Ca ne servirait toutefois à rien, si nos attitudes ne comportaient une certaine réponse participante à l'enjeu manifesté, qui précisément ne ferme point la possibilité de reprises spontanées du malade lui-même devenu à part entière, partenaire, de plein droit.* » (PI, p. 89)

c) L'institution est ancrée dans un espace-temps et marquée par une régularité

Tosquelles insiste beaucoup sur cette dimension, qu'il estime suffisante pour fonder l'existence d'une institution, rejoignant ainsi la définition donnée par Goffman¹⁰ :

« *Il y a de l'institutionnel partout où il y a rassemblement ou convocation répétitive.*

« *C'est en cela – dans la répétition, qu'on peut rendre perceptibles les fils d'un tissu fort labile, qui façonne la vie humaine concrète.* » (PI, p. 89)

On ne peut donc connaître ou comprendre une institution sans étudier son **assise spatiale et sa dimension temporelle**.

« *Espaces et marques humaines vont ensemble dans les pratiques institutionnelles. C'est l'espace en question, lui-même, qui devient ainsi l'« objet » en quelque sorte vaste, d'investissement ou de désinvestissement* » (idem, p. 135)

Cette assise spatiale doit être considérée d'emblée comme historique, même au degré zéro de la rencontre, dans l'interaction interpersonnelle :

« (...) *toute rencontre avec quelqu'un, même très isolée et très précise, se produit toujours sur fond de présence -et d'absence- de beaucoup d'autres, pas toujours anonymes. Souvent en effet, il s'agit d'autres gens connus ou reconnus, souvent attendus, appelés ou même convoqués, c'est-à-dire évoqués dans cet espace institutionnel concret. Ça fait mémoire, là même, du seul fait de leur existence. La dimension spatiale des institutions comporte toujours une perspective historique.* »

On peut donc poser a fortiori que la dynamique institutionnelle dans toutes ses composantes possède toujours une dimension historique forte, ancrée dans l'usage régulier et changeant d'une assise spatiale¹¹. Nous y reviendrons longuement.

d) L'institution mobilise une dimension « machinique » importante dont elle est indissociable

Il s'agit là d'un aspect trop peu étudié jusqu'ici, si ce n'est trop peu aperçu. Tosquelles parle à propos de la rencontre dans le lieu institutionnel d'une dialectique de la présence-absence, qui détermine, comme nous l'avons, vu une partie de la dimension historique de l'institution.

Une telle dialectique est également prospective et recouvre dans ce cas la confrontation à des modèles (présents/absents), à des projets techniques et stratégiques effectifs, virtuels, rejetés ou adoptés.

Guattari qualifie de « **machinique** » cette dimension. Plus tard, Michel Callon et Bruno



Latour parleront de « créatures » ou d' « acteurs non-humains »

Les évocations qui sont faites de cet aspect de la réalité institutionnelle dans l'ouvrage considéré sont bien présentes, même si elles ne sont pas systématisées autant que d'autres (comme la rencontre, la régularité, etc.).

Ainsi des « machines abstraites » incorporées à la dimension technique :

« avant d'être technique, la machine est diagrammatique, c'est-à-dire habitée par des diagrammes, des plans, des équations, etc... ! Le Concorde par exemple, n'est pas fait seulement d'acier, d'aluminium, de fils électriques... ; si on n'en retient que le poids d'acier ou d'aluminium, cela ne mène pas loin ! En particulier, cela ne permet pas de voler dans l'espace économique et l'espace du désir... A côté et en articulation avec les machines techniques, chimiques, biologiques, il convient d'admettre l'existence de machines que j'appelle sémiotiques ou diagrammatiques, de machines théoriques et de machines abstraites, sans oublier les machines économiques, politiques, etc... » (PI, pp. 57-58)

Le projet de l'institution est ainsi habité, traversé, par des dimensions théoriques et techniques qu'il mobilise, qui s'imposent éventuellement à lui, qui constituent des « rails invisibles », qu'il faut en tout cas considérer comme des agents en partie indépendants, dotés d'une efficacité partielle qui leur est propre et qui sont susceptibles d'être relayés par des agents humains internes ou externes (dans la vision de Tosquelles) :

« C'est dans le champ institutionnel concret que se dégagent des vues et des projets techniques et stratégiques de courte durée ou de longues durée. Ça joue sur des diagnostics topologiques du pouvoir, sur l'analyse des systèmes de forces virtuelles ou explicites qui font ensemble les lignes souvent invisibles du champ concret du travail envisagé et du travail envisageable » (PI, p. 87)

Nous avons essayé de montrer par exemple l'efficacité de certaines « machines abstraites » (de « créatures ») dans les pratiques des institutions accueillant des personnes handicapées¹².

L'inclusion de cette dimension « machinique » conduit à mieux comprendre pourquoi Guattari a tendance à nommer « agencements d'énonciation » les institutions, en n'abordant pas uniquement les interactions entre les personnes qui la fréquentent. L'architecture, des objets, des dispositifs techniques de communication, des modèles théoriques et stratégiques, présents ou absents, des échanges contenant/contenu jouent un rôle effectif dans l'agencement considéré.

Ainsi, si nous pouvons admettre la formule de Werner Wolf rappelée par François Tosquelles « *Eine institution es ist eine gestalt* » (p. 152), c'est à la condition d'envisager cette « forme » comme active et hétérogène, humaine et non-humaine, productrice et produite, inventive et confrontée à des possibles programmés voire imposés, souvent implicitement.



2. UNE TENTATIVE DE DÉFINITION RECOMPOSÉE DE LA RÉALITÉ INSTITUTIONNELLE

Dans ce résumé des acquis du courant institutionnaliste, nous voyons la possibilité de tenir ensemble les pôles des oscillations, pour autant qu'on assume le fait que la cartographie ainsi construite soit « orientée » par l'analyse que l'on peut faire des enjeux de la société immatérielle.

C'est en effet en prenant en compte l'importance nouvelle de la production de la subjectivité (industriellement machinée ou auto-modélisée), l'identité de ses producteurs (les travailleurs sociaux, les enseignants, les agents du service public, les travailleurs culturels ou au contraire les industries produisant des blocs de subjectivité programmés, « prêts-à-porter » – bref les producteurs en lutte pour la production du capital culturel et symbolique), la configuration nouvelle du pouvoir (son déplacement sur la production des repères subjectifs, l'inversion des forces en présence) que l'on peut dépasser les définitions dichotomiques de l'institution : interne/externe, pouvoir/création, local/global, concret/abstrait, présent/absent, humain/non humain...

Mais cette définition elle-même n'a de sens que si elle est rapportée à l'enjeu politique global qu'est la production de cette société immatérielle, au travers des conflits que cela suppose. L'articulation institution/production de la société est donc centrale dans la recomposition de l'analyse institutionnelle qui s'impose.

Le problème est de taille, puisqu'on saisira facilement qu'en dehors de la sphère même du

« courant institutionnaliste », les confusions sur la réalité « institutionnelle » sont évidemment plus importantes encore.

Généralement, on se contente de voir l'institution comme une organisation ; dans son introduction à l'ouvrage de Mary Douglas, *Comment pensent les institutions*¹³, G. Balandier évoque « *un organisme relativement stable, soumis à des règles de fonctionnement et accomplissant des fonctions sociales spécifiques ; plus largement encore, il se reporte à cette forme de l'organisation sociale qui lie des valeurs, des normes, des rôles, des modèles.* » Plus loin, G. Balandier évoque la définition proposée par M. Douglas : « *L'institution est un groupement social légitimé* ».

Ces définitions évacuent, au profit d'une vision fonctionnaliste et normative, la dimension de création et de mouvement dont la légitimation doit être considérée comme le résultat et l'enjeu ; elles font aussi l'impasse sur le problème du surgissement d'une institution.

Il y a ensuite peu d'études qui portent sur les liens entre différents niveaux de production de la société : les interactions sociales (et les multiples échanges et transactions qui les traversent – soit le domaine des rencontres), le travail institutionnel proprement dit (et les micro-mouvements collectifs qu'il incarne), l'organisation politique de la société (ses décisions et les rapports de force qui les permettent), son modèle de développement (les conflits d'orientation dont il est le résultat, les représentations qu'il inspire aux acteurs



qui luttent pour la conduite du développement – soit les machines abstraites globales qui définissent à un moment donné un modèle de développement, comme le Progrès par la raison).

Alain Touraine, par exemple, distingue seulement trois niveaux : le niveau organisationnel ; le niveau politique (que Touraine appelle institutionnel, au sens où l'on peut parler des institutions de la République) ; le niveau de l'historicité.

Ce que nous appelons institution est très peu présent dans son oeuvre : les établissements sociaux sont abordés plutôt d'un point de vue organisationnel et le changement est pour lui le fait des mouvements sociaux.

Enfin, les études qui portent sur les institutions sont le plus souvent de deux ordres :

- une critique de leur fonctionnement, jugé trop (presque par essence) coercitif ; ceci veut dire que les institutions sont presque exclusivement abordées comme facteur d'ordre et objet du conflit (au travers des jeux de pouvoir qui s'y déploient) ;
- une analyse de leur fonctionnement interne, à l'exclusion de leur contribution à la construction de la société.

Sont absents ou quasiment : l'étude de la dynamique créatrice dont l'institution est le résultat ; l'étude des relations entre les quatre niveaux décrits précédemment :

- comment peut surgir, des interactions sociales, une dynamique instituante et comment elle peut s'organiser pour durer ;
- comment l'institution se confronte à l'organisation politique de la société, quels sont ses liens avec le modèle de développement de celle-ci : soit le rapport entre micro-poli-

tique et politique, les luttes « diagrammatiques » (luttes de modèles de développement par exemple), les alliances d'institutions qui peuvent produire un mouvement social (comme le mouvement ouvrier), etc.

Nous avons déjà dit¹⁴ que le travail de Francesco Alberoni¹⁵ pouvait servir de matrice pour combler une partie de ce vide. Mais force est de constater que l'auteur lui-même n'évoque jamais le niveau de l'institution tel que nous l'entendons ici. Dans un ouvrage récent¹⁶, l'auteur approfondit son étude de la passion amoureuse qu'il présente comme un cas de figure des mouvements collectifs, mais toutes les évocations qu'il fait de ceux-ci se résument à des mouvements d'ensemble de grande taille (religieux ou politiques), soit que ce Touraine évoque comme mouvements sociaux, voire sociétaux¹⁷ ; Alberoni évoque ainsi les partis ou les églises, jamais les institutions au sens d'organismes locaux, spécifiques – ni, a fortiori, le lien entre ces deux niveaux¹⁸.

Nous allons donc tenter, dans les lignes qui vont suivre, de pallier cette absence.

Nous décrirons donc la naissance des institutions et leur développement, comme un mouvement collectif, créateur et engagé.

Nous nous appuierons sur l'étude fouillée réalisée par Alberoni sur l'énamourément¹⁹, en tentant d'en dégager des principes et des mécanismes constitutifs pour essayer de mieux décrire la naissance et le développement des institutions, sachant qu'il ne s'agit pas d'une approche conceptuelle abstraite, mais bien de la tentative de décrire et d'analyser de manière la plus précise et la plus cohérente possible un système d'expériences avec lequel nous sommes en relation quotidienne.



NAISSANCE D'UNE INSTITUTION

Dans de nombreux cas observés, on relève qu'une dynamique instituante surgit sur base d'un malaise dans le présent, éprouvé par un ou plusieurs « sujets » (un ou plusieurs « moi »), qui vont rapidement se considérer comme un groupe (comme un « nous »), alors qu'ils disposent d'une quantité d'énergie accumulée qui va permettre l'exploration de mondes nouveaux, le projet de réaliser des rêves et des désirs (c'est la dimension utopique du mouvement).

Le malaise évoqué peut correspondre à une crise des rapports entre le Sujet et sa communauté, à un sentiment d'inauthenticité, à une révolte contre un monde étouffant, qui refuse une place à certains de ses membres, leur crée un tort, voire un différend (un tort impossible à prouver parce que la domination est telle qu'elle impose son langage au dominé lui-même, jusque dans la parole qu'il voudrait tenir sur la domination qu'il subit.)

La réaction forte de Malcolm X devant la résignation de la communauté noire par rapport à la domination qu'elle subit illustre bien la crise entre le Sujet et sa communauté.

Le sentiment qu'une forme d'aide sociale (comme le placement d'enfants dans des institutions fermées) a perdu de son sens, est devenue inauthentique, a été, quant à lui, le ferment de la création de nombreuses institutions de « milieu ouvert » dans l'aide à la jeunesse en Communauté française.

La découverte, souvent par la rencontre directe avec les personnes concernées, de ce que certains membres de la communauté subissaient une stigmatisation injustifiée – comme les personnes handicapées mentales – a été

le facteur déclenchant de nombre de services d'accompagnement en Europe.

Enfin, nous avons montré ailleurs que le désir de renouvellement d'un style de vie, à la fois culturel et social, pouvait être, grâce à la médiation d'Andy Warhol, décrit comme le facteur rassembleur des protagonistes de la « Factory », lieu qui a toutes les caractéristiques de ce que nous appelons ici une institution.

Cette première approche, pour parcellaire qu'elle soit, nous montre que la naissance d'une institution mobilise toujours une force critique au travers d'une rencontre bouleversante.

Pour Boltanski et Chiapello, une force critique suppose un double niveau : celui d'une indignation (« *une expérience désagréable suscitant la plainte, qu'elle soit vécue personnellement par le critique ou qu'il s'émeuve du sort d'autrui* » (...); « *sans ce premier mouvement émotif, presque sentimental, aucune critique ne peut prendre son envol* »)²⁰ ; puis, un niveau « *réflexif, théorique et argumentatif qui permet de soutenir la lutte idéologique* ».

L'articulation de ces deux niveaux est un des objets de cette recherche et nous l'aborderons progressivement.

Mais auparavant, il est utile de s'apercevoir que l'institution naissante mobilise le plus souvent **plusieurs sources** d'indignation.

Pour rappel, Boltanski et Chiapello en identifient quatre, récurrentes depuis deux siècles, à propos du capitalisme :

- le capitalisme est source d'inauthenticité quant au genre de vie qu'il impose ;
- le capitalisme est source d'oppression (domination due au mécanisme de marché, privation d'autonomie et de liberté pour les



sujets, rapports de subordination impliqués par la société salariale par exemple) ;

- le capitalisme est source de misère et d'inégalités ;
- le capitalisme est source d'égoïsme et d'opportunisme, puisqu'il favorise la poursuite des intérêts particuliers et tend ainsi à miner ou détruire les liens sociaux de solidarité (en prétendant les fonder par la rencontre de l'intérêt individuel, c'est la théorie de la « main invisible »).

Les deux auteurs rassemblent les deux premières sources de critique sous le vocable de critique « artiste » ; les deux suivants, de « critique sociale ».

Le malaise auquel la dynamique instituante entend répondre mobilise la plupart du temps les quatre sources de la critique. Même des institutions apparemment strictement culturelles (au sens de productrices de biens culturels), comme la Factory et le groupe musical qui y naît, le Velvet Underground, puisent à plusieurs sources de critiques :

- critique de l'inauthenticité (rejet du genre de vie « Flower Power » par des artistes présentés comme « intenses », « vrais », « source d'énergie ») ;
- critique de l'oppression, notamment par le rejet des hiérarchies au sein du groupe (« *il ne nous serait jamais venu à l'idée de dire à quelqu'un comment il devait s'y prendre* ») ;
- critique sociale de la bourgeoisie (« *introduire de nouvelles idées d'égalité et de raison* ») ;
- refus de « vendre » sa musique, de « se » vendre en tant qu'artiste (« *si nous avons fait le moindre geste vers un public plus*

large, nous aurions pu décrocher le gros lot. Mais nous ne l'aurions jamais fait. »).²¹

Les institutions apparemment « sociales » puisent souvent également aux sources de critiques de type « artiste » : importance décisive d'une rencontre « authentique » avec des usagers, créatives de nouvelles méthodologies, rejet de l'oppression subie, par exemple par les usagers (notamment dans les institutions sociales elles-mêmes²²).

Cette conjonction de sources d'indignation et de critiques nous paraît capitale, puisque nous vivons dans la société contemporaine un affaiblissement de la critique dû notamment à la dissociation de ces sources et au retournement de la critique artiste au profit du capitalisme lui-même : telle est en effet une des hypothèses majeures des travaux de Boltanski et Chiapello.

En bref, on assiste à une relative scission entre les mouvements collectifs qui portent la critique sociale (au nom de l'égalité) et ceux qui mettent en avant une critique artiste (au nom de la liberté). Cette scission épouse souvent le schème « anciens et nouveaux mouvements sociaux », qui constitue à la fois une représentation et une réalité politique²³.

Ensuite, le capitalisme lui-même prétend constituer une réponse aux demandes d'authenticité et de liberté, en mettant en avant une possibilité de réalisation individuelle par le biais d'expériences multiples et changeantes, où privé et professionnel se mélangent désormais, non sans amalgame voire manipulation²⁴.

Dans une situation où la critique s'est considérablement affaiblie du fait de sa division et d'une stratégie de « prise à revers » par les forces de libéralisation, qui se prétendent



des forces de libération, il est donc essentiel de montrer que la naissance des micro-mouvements (les dynamiques institutantes) sont en mesure de conjoindre des sources de critiques qui se sont peu à peu dissociées aux autres niveaux (au niveau politique – cfr la mise en cause des syndicats et au niveau de l'historicité – le « modèle » de développement se cherche sous différentes versions, allant de la recherche du retour de la croissance au « développement durable », lui-même objet de définitions multiples).

Retenons donc comme première approche que la dynamique institutante s'appuie sur une rencontre de plusieurs sujets, dotée de force émotive et d'indignation, qui mobilise le groupe ainsi constitué dans une lutte contre un existant insatisfaisant, au nom d'un devenir en désir de réalisation.

LA COMPOSITION D'UNE INSTITUTION

Nous soutenons donc que l'institution se compose au départ d'un lien fort qui transforme plusieurs sujets qui se sont rencontrés en un nous solidaire et qui décident « de lier leur sort »²⁵ au départ d'une « réalisation ».

Ce dernier terme est à entendre dans les deux acceptions qui en sont possibles.

Il s'agit d'abord du fait que le groupe en voie de constitution « réalise » que quelque chose lui est donné dans la rencontre, qui va bouleverser les protagonistes concernés, les fondre en une entité culturelle et sociale qui rompt avec le passé.

Mais ce donné va aussi se vivre comme tout entier à construire, à réaliser, moyennant un engagement dans la durée ; la réalisation première va devenir projet de réalisation, dont le

contenu et le sens feront l'objet d'un travail de construction permanent, de redéfinition créatrice : on aura reconnu la dynamique inventive propre à la phase instituée (Jean Oury parlait à ce propos de la « *traduction permanente de ce qui est en question* »).

La rencontre dont question fonde un lien durable et profond ; elle met en jeu une confiance qui tranche avec le passé, elle permet une réélaboration identitaire qu'Alberoni appelle une re-naissance.

C'est bien le cas de la rencontre entre Malcolm X et Elijah Muhammad, qui sera à l'origine de l'investissement de X dans le développement du temple musulman de Détroit, ainsi que de la transformation profonde que connaîtra l'ex-détenu illettré, appelé à devenir un leader de la lutte pour les droits des Afro-américains. Le modèle du « choc amoureux » est pertinent pour décrire ce qui se passe :

« Je n'étais en rien préparé au choc que me causa la présence physique d'Elijah Muhammad. (...) »

Il parla ensuite de la « jungle » qu'était l'Amérique du Nord, du « diable blanc aux yeux bleus » qui avait bourré le crâne du « prétendu nègre ». (...) à tel point que le Noir américain ne savait plus qui il était.

Il nous montra que la doctrine de la vraie connaissance de nous-mêmes devrait nous permettre de redresser la tête, de rendre à l'homme noir sa place, non plus tout en bas de l'échelle sociale blanche, mais au sommet de la civilisation.

Elijah Muhammad reprit haleine, puis il prononça mon nom. Ce fut comme si un courant électrique m'avait traversé. »²⁶

De même, les membres du Velvet Underground évoquent l'importance de la rencontre



avec Warhol et de son invitation à le rejoindre à la Factory : « *C'était très excitant, Andy nous a donné l'opportunité d'être le Velvet Underground. Concrètement, nous n'étions rien, zéro, personne ne nous connaissait, personne ne s'intéressait à nous. (...) Andy encourageait tout ce que nous faisons. Nous avons énormément d'idées folles que nous mettions de côté. Et c'est lui qui venait nous les rappeler (...). C'était notre complice, toujours de notre côté.* »²⁷

La rencontre n'est pas nécessairement celle d'une personnalité inspiratrice. Ce peut être aussi celle de pairs partageant la même révolte contre l'existant : nombre d'institutions de l'aide à la jeunesse sont nées ainsi d'une rencontre de professionnels partageant le même malaise par rapport au vécu institutionnel des jeunes qui leur étaient confiés.

Un cas particulier est celui où la rencontre réunit des professionnels et des personnes stigmatisées.

C'est l'événement célèbre de la rencontre entre Fernand Deligny et le jeune Janmari, autiste décrété « irrécupérable » par les experts ; la révolte de Deligny contre ce verdict à effet de destin a conduit celui-ci à emmener Janmari dans les Cévennes et à construire autour de lui, sous son inspiration pourrait-on dire, une institution extrêmement innovante.

On sait depuis Goffman que nombre de personnes sont victimes d'une stigmatisation : sur base d'un attribut particulier (par exemple un handicap), on jette sur la personne un discrédit durable et profond qui conduit à la rejeter de la catégorie des gens « ordinaires », à lui supposer une série d'incapacités non avérées, souvent, à lui faire subir une série de discriminations.

Il se produit parfois, dans le cadre d'une rencontre particulière, une « brèche » dans l'interaction entre une personne stigmatisée et une personne « normale » (par exemple un professionnel), qui permet à la personne stigmatisée d'être enfin reconnue pour elle-même, comme une personne à part entière.

Cette rencontre est bouleversante pour les deux protagonistes ; elle peut conduire à une adoption réciproque. Le professionnel devient membre honoraire du groupe stigmatisé, il devient un « initié ».

On comprend dans ce contexte comment une institution naissante peut devenir une nouvelle collectivité, productrice d'un lien aussi durable et profond que le discrédit jeté par le stigmaté lui-même.

C'est en ce sens qu'en paraphrasant Bourdieu, on peut dire que « ce que le social a fait, le social peut le défaire »²⁸. Mais là où le sociologue attendait ce type d'effet du dévoilement et de la connaissance permis par la science sociologique, nous découvrons l'importance de l'expérience sociale de la rencontre, et de la création de connaissance qu'elle va rendre nécessaire.

Il est important de noter que la rencontre et la réalisation qu'elle produit constituent une expérience indissociablement culturelle et sociale : que l'on ait affaire à une institution culturelle (comme un orchestre de rock) ou sociale (comme une institution d'aide aux personnes), la dynamique instituante constitue un mutant social, visant à établir de nouveaux rapports sociaux, mais elle est aussi invention d'un « style de vie » inédit.



On a vu ensuite dans les exemples évoqués ci-dessus comment l'institution développait une pro-création réciproque : la naissance d'une institution suppose la re-naissance de ses protagonistes.

Dans l'expérience institutionnelle, le sujet est donc à la fois et de façon indissoluble individuel et collectif : l'institution crée ceux qui l'ont créée, elle est une vision inspirée et inspiratrice, un tout qui transcende ses promoteurs.

Une telle **composition réciproque** est notamment rendue possible par le travail (la tension) entre les deux moments de la réalisation : la découverte permise par la rencontre (découverte réalisée « après coup », vécue comme un moment de discontinuité, de rupture avec un passé insatisfaisant) ; la décision de faire exister réellement ce qui a été entrevu.

La « double réalisation » et le travail permanent qu'elle implique nous conduisent à refuser de réserver le terme d'institution au groupe légitimé, comme le fait Mary Douglas, ou à l'organisation stable, comme le fait Alberoni, qui distingue l'état naissant et l'institution :

« Dans l'état naissant, les individus, qui étaient auparavant différents, isolés, séparés, en compétition, sentent qu'ils partagent une profonde affinité, qu'ils ont le même but, le même rêve et le même destin. Ce processus commence avant qu'une idéologie, une explication du monde se soient construites. Ils se reconnaissent non parce qu'ils ont les mêmes idées, mais parce qu'ils ont le même élan et le même espoir. Et ils tendent à s'unir, à se fondre, à former une collectivité compacte, une communauté, un nous solidaire. »

Les mouvements, dans leur état naissant, sont capricieux et changeants, mais avec le temps,

ils tendent à devenir des structures sociales permanentes d'une très grande solidité : les institutions. »²⁹

Il est essentiel au contraire d'affirmer que l'institution est déjà tout entière présente dans la réalisation qui frappe les protagonistes et qu'elle reste tout entière à réaliser, à tout moment, en référence à cette vision première. L'institution est donc déjà réellement présente dans la dynamique instituante de ses débuts, comme elle tente de devenir effective, fidèlement à ceux-ci, tout au long de la dynamique instituée qui la maintient en vie.

En d'autres termes, l'institution est tout entière présente dès la « réalisation » par le groupe de la vision qui va le mobiliser, dont il va vouloir la réalisation effective et créatrice.

On voit donc aussi combien institution et organisation sont à distinguer : l'organisation est seulement définie par un objet social stable (une fonction) ; l'institution s'établit dans une co-création entre objet et sujets. L'organisation évoque des rôles ; l'institution permet aux sujets qui se mobilisent pour elles de se connaître et de se reconnaître, dans une rencontre qui les conduit à se transformer, à se trouver dans ce devenir.

LES QUATRE MÉCANISMES DE LA DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE

Si l'institution dont nous venons de décrire la naissance, correspond bien à un mouvement de réalisation - dont l'énamouement décrit par Alberoni constitue un cas de figure - nous pouvons étudier, à partir du travail de recherche mené par celui-ci, les mécanismes sur lesquels la dynamique institutionnelle s'appuie pour se construire.



Nous pouvons en identifier quatre : la satisfaction de besoins, la crainte de la perte, la désignation collective et enfin la passion réalisante. Ces quatre mécanismes n'ont toutefois pas le même statut dans la dynamique institutionnelle.

La dynamique institutionnelle se fonde d'abord sur sa capacité à **répondre à des besoins**, qu'ils soient ceux de ses protagonistes et/ou ceux de ses bénéficiaires, qu'ils soient de nature économique, sociale, culturelle ou symbolique.

Il y a ainsi souvent une dimension **nourricière** dans les institutions, souvent incarnée dans une vision domestique³⁰ du groupe, quitte à ce que celle-ci évolue³¹.

Mais les besoins concernés peuvent évidemment être très variés, jusqu'à ne recouvrir par exemple que le besoin de contacts sociaux, satisfait par des affinités électives existant entre les promoteurs. La recherche de la satisfaction est le premier mécanisme que nous pouvons ainsi identifier.

Un deuxième mécanisme est la crainte de la **perte**, d'une personne ou d'une valeur, que cette perte soit liée à l'action potentielle d'un agresseur ou non.

Nous trouvons par exemple dans cette catégorie la mobilisation des parents au profit de personnes handicapées vieillissantes : c'est alors le sentiment que les bénéficiaires risquent de perdre affection et sécurité qui mobilise. Pour Malcolm X, c'est la dignité perdue de la culture noire, menacée par l'action maligne du « diable blanc » qui est en jeu. La mobilisation contre une puissance négative (naturelle comme la mort ou sociale comme une domination subie) constitue le second mécanisme d'appui.

Un troisième mécanisme concerne la fonction sociale de la **désignation**. De la même manière que René Girard a pu étudier la dimension mimétique du désir, en prétendant que nous sommes conduits à désirer ce qu'un autre nous désigne comme désirable, il y a une dimension de diffusion à prendre en compte pour comprendre la dynamique institutionnelle : une innovation est très rarement isolée, elle « est dans l'air du temps » et possède une aire de dispersion, souvent manifestée par une éclosion simultanée de plusieurs expériences similaires.

Les pouvoirs publics jouent parfois le rôle de **médiateur** impliqué par le mécanisme de la désignation : le médiateur est celui qui montre la voie de l'investissement à réaliser.

Le quatrième mécanisme est celui qui permet à l'institution de réellement se composer comme telle : c'est le mouvement de création qui emporte les protagonistes dans une **passion de réalisation**.

Celle-ci implique évidemment un investissement fort, une identification des sujets à l'objet qui les rassemble ; elle inclut aussi un souci de transcendance critique : quelque chose de plus important que les protagonistes les réunit et les transforme. Ce qu'ils vont créer les créera en retour, tout au long d'un processus de co-élaboration qui sera présent tant que l'institution pourra se prévaloir d'une dynamique (de projection dans la phase instituante ; de référence dans la phase instituée).

La passion de réalisation est indispensable pour créer une dynamique institutionnelle ; les autres mécanismes ne sont pas en eux-mêmes suffisants.

Ainsi, nous pouvons avoir affaire à un mécanisme de perte seul : c'est le cas des compor-



tements institutionnels inspirés par la seule lutte pour la survie. Dans d'autres cas, la désignation est seule présente, ce qui peut aller jusqu'à la création opportuniste quand ce n'est pas intéressée : les promoteurs se portent où ils pensent que le marché se trouve (« l'esprit du temps est au milieu ouvert ? « créons » une structure d'aide en milieu ouvert... »).

La seule satisfaction de besoins ne suffit pas non plus à produire une dynamique institutionnelle : beaucoup d'organisations qui remplissent une fonction utile ne deviennent jamais des institutions.

Par contre, un des mécanismes activés peut susciter la passion de réalisation : c'est ce que remarque Alberoni lorsqu'il signale que « Nous aimons ce que nous avons sauvé du néant, ce à quoi nous avons donné vie, ce que nous avons conservé en vie »³².

« Nos objets aimés », poursuit-il, (c'est-à-dire ceux qui font l'objet de notre passion de réalisation) « sont aussi le précipité historique du combat que nous avons soutenu pour eux contre les puissances du négatif » (mécanisme de perte).

La dynamique institutionnelle au sens strict suppose donc l'existence d'une passion de réalisation qui se compose en s'appuyant sur un ou plusieurs des mécanismes constitutifs que nous venons d'évoquer. L'institution est ainsi l'expérience d'un nous solidaire avant même d'être un travail cognitif. Elle n'obéit pas à la seule raison, mais naît de la rencontre, de l'utopie, de la nécessité de se réaliser dans le monde.

Qu'entraînent comme conséquences spécifiques ces mécanismes lorsqu'ils sont pareillement conjugués ?

Nous avons déjà évoqué que la naissance d'une institution provoquait une re-naissance des

protagonistes, une re-définition de leur identité. Il ne faut pas envisager ce phénomène comme une pâle mise en débat abstraite des pensées et des valeurs. Il s'agit d'une transformation en profondeur qu'Alberoni évoque avec bonheur comme un nouvel imprinting.

Pierre Bourdieu, dans son ouvrage *La domination masculine*, avait posé, non sans avouer que le discours sur « l'univers enchanté des relations amoureuses » n'est pas facile à tenir, que la relation amoureuse était capable à tout le moins de suspendre les effets de la domination sociale.

« C'est seulement par un travail de tous les instants, sans cesse recommencé, que peut être arrachée aux eaux froides du calcul, de la violence et de l'intérêt « l'île enchantée de l'amour », ce monde clos et parfaitement autarcique qui est le lieu d'une série continuée de miracles : celui de la non-violence, que rend possible l'instauration de relations fondées sur la pleine réciprocité et autorisant l'abandon et la remise de soi ; celui de la reconnaissance mutuelle, qui permet, comme dit Sartre, de se sentir « justifié d'exister », assumé, jusque dans les particularités les plus contingentes ou les plus négatives, dans et par une sorte d'absolutisation arbitraire de l'arbitraire d'une rencontre (« parce que c'était lui, parce que c'était moi ») ; celui du désintéressement qui rend possibles les relations désinstrumentalisées, fondées sur le bonheur de donner du bonheur, de trouver dans l'émerveillement de l'autre, notamment devant l'émerveillement qu'il suscite, des raisons inépuisables de s'émerveiller. »³³

Nous retrouvons dans cette description la plupart des éléments que nous avons définis comme constitutifs de l'expérience institutionnelle.



Bourdieu montre que l'expérience amoureuse est aussi une expérience sociale :

« Autant de traits, portés à leur plus haute puissance, de l'économie des échanges symboliques, dont la forme suprême est le don de soi, et de son corps, objet sacré, exclu de la circulation marchande, et qui, parce qu'ils supposent et produisent des relations durables et non instrumentales, s'opposent, comme l'a montré David Schneider, aux échanges du marché du travail, transactions temporaires et strictement instrumentales entre agents quelconques, c'est-à-dire indifférents et interchangeables (...). »³⁴

Il est cependant étonnant que, pas plus qu'Alberoni, il n'ait pensé à tirer toutes les conséquences de ces constats, et notamment en identifiant la puissance de changement social, durable et profond, dont sont capables les institutions, véritable puissance régénératrice permettant l'émergence de sociétés meilleures et plus justes ? N'aurions-nous pas là, en effet, constatable dans l'expérience la plus quotidienne, un principe de changement social, plus réaliste que l'imprinting partiel ou l'habitus clivé, concepts peu convaincants auxquels ont dû faire appel respectivement Edgar Morin et Pierre Bourdieu pour justifier, dans le cadre de leur théorie, leur capacité personnelle à transformer les valeurs du monde social qui les a faits et dont ils se sont largement écartés ?

La non identification du rôle de cet espace social intermédiaire que constituent les institutions - au sens où nous l'entendons ici pose question. Les institutions agissent en effet selon nous au niveau des interactions en face à face (c'est la thématique de la rencontre, de la reconnaissance) tout en interpellant, par une « manifestation de passion réalisatrice collective », le niveau des actions politiques, en

mobilisant les acteurs d'envergure que sont les partis, les groupes de pression, les mécanismes de décision et de contestation et, enfin au-delà encore, les mouvements sociaux).

Est-ce parce que la critique sociale a surtout cru bon ou prioritaire, jusqu'ici, de dénoncer le pouvoir coercitif, avéré ou supposé tel, des dynamiques instituées et notamment de celles qui s'étaient éloignées de leur héritage, jusqu'à le trahir ou l'inverser ? Est-ce parce que la perception d'une dynamique instituante n'est possible qu'à ceux qui en ont fait l'expérience (mais ils sont tout de même fort nombreux !) ? Ou est-ce que pareille description est difficile à réaliser, parce qu'il est ardu « d'échapper à l'alternative du lyrisme et du cynisme »³⁵ ?

Il reste que si l'institution présente bien une face morale qui échappe au monde des rapports de force et de l'instrumentalisation, incarnée par ce que d'aucuns appelleraient fusion (entre les protagonistes ; entre l'objet de l'institution et les sujets qui se mobilisent à son propos), elle est aussi lutte contre l'état des choses, subversion parfois violente. Si elle est aspiration à un monde uni, projetant pour tous les rapports enchantés vécus par ses protagonistes, elle est aussi lutte pour la légitimité et pour l'existence, conflit ouvert avec les institutions existantes.

La dynamique d'une institution peut ainsi être étudiée :

- « historiquement » : comment l'institution joue et incarne le rapport entre la réalisation première et la réalisation effective ; cette étude porte sur la mémoire et la prospective, telles qu'elles sont traversées par une dialectique de la présence et de l'absence ;



- « paradigmatiquement » : puisque l'institution se situe toujours par rapport à d'autres institutions, par exemple dans le mécanisme de désignation, mais aussi dans le mécanisme de conflit avec l'existant, compte tenu du fait que par « transversalité » l'analyse institutionnelle désigne aussi la manière dont l'institution se démarque ou non d'institutions supposées répondre par exemple à des besoins différents ;
- « politiquement » : comment l'institution compose avec sa prétention à l'universel et sa lutte pour la légitimité spécifique qu'elle représente.

Ainsi, nous verrons que les institutions fondées par Malcolm X ont à se situer par rapport à la trahison de leur mouvement fondateur (par Elijah Muhammad), comment elles négocient ou non des alliances avec d'autres institutions (par exemple celles qui sont dans la mouvance de Martin Luther King ou les médias), comment elles « traduisent » leur lutte pour la société américaine tout entière, si ce n'est pour le monde (lutte pour les droits civiques, alliance panafricaine).

LES INDICATEURS D'UNE DYNAMIQUE RÉELLEMENT INSTITUTANTE

Puisque nous avons plutôt affaire à une absence d'études voire d'attention consacrées à l'espace intermédiaire dans lequel agissent les institutions au sens fort où nous les entendons ici, il paraît utile d'indiquer quelques-uns des indicateurs qui permettent de reconnaître une dynamique institutionnelle effective. C'est en effet une manière fort importante de sortir du « double sens possible » des institutions, que nous avons rencontré

dans notre exploration de l'ouvrage de référence publié par *Matrice*.

Lorsque nous nous trouvons en présence d'une institution « stricto sensu », nous pouvons repérer les composantes suivantes.

a) Une expérience de **libération** : les sujets pris dans une dynamique institutionnelle assument une critique de l'oppression, sous diverses formes : le sentiment prévaut que la « prison invisible de l'existant » est enfin brisée, ou bien alors le(s) sujet(s) a (ont) l'impression que tombent les chaînes dans lesquelles il(s) étai(en)t assujetti(s), qu'il(s) peu(ven)t enfin devenir ce qu'il(s) souhaitai(en)t être. Parfois cette exigence de liberté porte sur les conditions de vie des bénéficiaires, assujettis à une situation intolérable (c'est ce type de mouvement qui a suscité, au départ de l'antipsychiatrie, nombres d'expériences institutionnelles de milieu ouvert).

b) Une dimension de **création culturelle** forte

Dans l'expérience collective, les sujets découvrent la signification que le monde peut avoir pour eux, de telle sorte qu'ils puissent « *se sentir vrais et vivants* », selon l'expression d'Alberoni.

Cette signification vécue, trouvée, fait en réalité l'objet d'une élaboration constante : pour donnée que soit la première réalisation, elle n'est qu'entrevue et doit être reconnue, acceptée, nommée ; ensuite, pour évidente qu'ait pu paraître cette première réalisation, elle exige, pendant la réalisation effective, un travail de référencement, qui ambitionne une « *recréation fidèle* » de la vision initiale. Dans les institutions, dont le cycle de vie peut être long, ce travail de référencement n'est pas nécessairement accompli par les personnes qui



ont participé à la dynamique instituante : un gigantesque travail de transmission, de reprise, de comparaison, de redéfinition inventive, d'articulation à un environnement changeant est alors requis.

c) Singularité de l'appartenance

Ce qui nous est donné dans la révélation est aussi la découverte d'une identité ; celle-ci fait l'objet d'une « absolutisation arbitraire de l'arbitraire », pour reprendre les termes de Bourdieu, puisque la rencontre qui la fonde est vécue comme unique, entre des protagonistes qui se désignent comme uniques (« parce que c'était lui, parce que c'était moi »).

Le sentiment d'appartenance qui unit les membres de la collectivité naissante est vécu comme une expérience singulière pourvoyeuse d'identité ; mais cette identité trouvée ne l'est pas dans un quelconque recoin profond de l'être individuel : elle est produite, précisément, dans la rencontre elle-même.

Alain Touraine a observé ce type de fonctionnement, mais il l'a attribué aux mouvements sociaux et au mécanisme que nous avons décrit comme la perte (et l'adversaire qu'elle implique), non à l'expérience instituante.

« Dans la pratique des relations sociales, le principe d'identité se présente comme un dépassement du groupe ou de la catégorie qui en est porteur. Les ouvriers d'une usine, d'un atelier ou d'une ville se considèrent, dans certaines circonstances, comme engagés dans une lutte qui déborde le cadre où elle apparaît, qui mobilise des demandes qui ne peuvent être entièrement satisfaites dans un cadre organisationnel ou politique. Ils ont conscience d'être plus qu'eux-mêmes, à la fois parce qu'ils se heurtent à un adversaire qui s'appuie sur plus que ses propres forces et parce qu'ils ont

des objectifs qui ne leur sont pas propres. Les observateurs des grèves distinguent souvent les grèves instrumentales, définies par leurs buts précis, et les grèves expressives, à travers lesquelles le groupe affirme ou construit sa solidarité. C'est cette expression de soi qui fait apparaître le principe d'identité. Si j'emploie cette expression, ce n'est donc pas pour laisser croire qu'un mouvement social part de la conscience de lui-même, de ses intérêts et de ses buts, avant d'entrer en lutte avec l'adversaire, sur un champ de bataille déterminé par les circonstances. L'identité de l'acteur ne peut pas être définie indépendamment du conflit réel avec l'adversaire et de la reconnaissance de l'enjeu de la lutte. »³⁶

Nous retrouvons dans cette citation :

- le thème de l'identité produite (de l'identité comme effet) ;
- l'importance de l'expérience de la solidarité ;
- le dépassement de l'identité catégorielle (c'est-à-dire de l'identité sociale abstraite) dans une lutte non instrumentale, qui ne concerne pas que les intérêts particuliers des acteurs.

Nous ne retrouvons pas, par contre, dans ces pages qui se veulent pourtant une description générique des mouvements sociaux, de mention de l'existence, au moins dans certains cas, d'une dynamique instituante comme base du mouvement. Nous n'avons pas davantage d'allusion au caractère singulier de l'expérience sociale construite à partir de la lutte. Le terme de « grève expressive » nous paraît peu approprié également, dans la mesure où il évacue la question du groupe social au profit d'un mode d'action particulier (la grève) et dans la mesure où le terme « ex-pression », étymologiquement,



renvoie à l'extériorisation d'un déjà là, ce qui n'est pas le cas de l'appartenance construite où le groupe trouve son identité propre.

d) **Intégration à une transcendance critique**

C'est en effet d'une **identité sociale définie à partir du futur** (de la réalisation) qu'il est question dans la dynamique institutionnelle.

Le rejet de l'existant se fait au nom d'un sentiment d'absolu, qui pousse les protagonistes à s'en remettre à une dimension de transcendance critique, qui permet aux Sujets d'entrer dans - ou de se référer à - la réalisation projetée, ce qui constituera pour eux également une occasion de se réaliser.

L'intégration dans une dynamique institutionnelle se réalise au nom d'un souci d'intégrité et elle donne accès à une double co-création : une co-création réciproque des sujets participant à la dynamique, qui s'appréhendent réciproquement comme remplis de potentialités et dotés de limites acceptées ; de l'objet à réaliser et des sujets qui veulent que cette réalisation soit effective.

Une telle création ne correspond en rien à une idéalisation ; elle est au contraire un travail permanent d'adaptation, de recommencement, d'exploration, compte tenu des impossibilités que la réalité oppose à la vision fondatrice.

e) **Découverte d'une nouvelle authenticité**

Les deux temps de la dynamique institutionnelle produisent un rapport d'authenticité au monde et aux autres.

Dans la dynamique instituante, la réalisation entrevue donne une place ressentie comme vraie aux sujets : ils se retrouvent autant qu'ils se trouvent.

Dans la dynamique instituée, l'authenticité est incarnée par la **fidélité** recherchée par rapport au mouvement fondateur, dont nous avons évoqué la complexité ci-dessus.

f) Une expérience de **communisme**

L'expérience institutionnelle est aussi une expérience sociale forte, critique, parfois révolutionnaire.

Alberoni emploie l'expression de « communisme amoureux » pour évoquer cette expérience, en citant la formule de Marx : « *Chacun donne selon ses possibilités et chacun reçoit selon ses besoins.* »

Il est sûr en tout cas que l'expérience institutionnelle ne se réduit pas à un calcul comptable comparé des engagements et des rétributions. Dans la dynamique instituante, même, cet aspect est presque totalement absent.

Ce qui fait lien, appartenance, mobilisation n'est pas une attitude utilitariste où chacun serait supposé suivre son intérêt.

L'engagement institutionnel s'opère au contraire dans des échanges qui constituent la négation du monde de l'utilitarisme et de ses composantes.

Dans la phase instituante, le « communisme » est très présent, jusqu'à occuper tout l'espace de l'expérience. Dans la phase instituée, il doit composer partiellement avec les exigences imposées à l'institution par une vie dans la durée ; il imprègne néanmoins les pratiques en profondeur.

En second lieu, la reconnaissance mutuelle que s'accordent les sujets, dans leur singularité et leur contingence, leurs potentialités et leurs limites, construit une relation de « pleine réciprocité » (pour reprendre ces termes de Bourdieu) ; celle-ci construit un espace



social où le don et l'abandon sont possibles. Le désintéressement préside aux « investissements » (au sens que donne Bourdieu à ce terme et qui peut désigner ici ce que le sujet engage dans le groupe et dans l'action).

Cet espace de réciprocité peut prendre la forme d'expériences radicales de co-gestion, mais il ne s'agit là nous semble-t-il que d'une des modalités possibles de ce type de relation sociale ; souvent, d'ailleurs, ces expériences cachent des prises de pouvoir et des mécanismes d'emprise fort honteux.

Il ne faut en tout cas pas que ce choix interne oblitère l'autre versant social de l'expérience : le souci de **réduire les inégalités dans le monde**, qui est un des moteurs puissants de toute institution au sens strict. Même un groupe emblématique du monde « culturel » comme le Velvet Underground se donnait, rappelons-le, une telle visée : « introduire de nouvelles idées d'égalité et de raison ».

g) Un mouvement d' **historicisation**

Nous avons vu que l'expérience institutionnelle, par la co-création qu'elle induit, produit une identité reconnue comme « authentique ».

Il est logique que les protagonistes de la dynamique institutionnelle entreprennent un travail sur la mémoire, **un retour critique sur le passé** ; ils cherchent à découvrir ce qui a pu les préparer à cette expérience, ce qui a pu les en éloigner ne serait-ce que temporairement, mais également les similitudes prémonitoires qui les préparaient à se rencontrer, alors qu'ils l'ignoraient ou n'en avaient pas conscience. L'étude a posteriori des trajectoires des protagonistes et de leurs points de rencontre permet de montrer qu'ils n'étaient pas totalement aléatoires ; elle contribue donc à ce que les protagonistes y trou-

vent les racines où se découvre, s'explique, se justifie et se tisse leur histoire commune.

h) Une force de **projet**

La phase instituante permet aux protagonistes de « voir ensemble », de « réaliser », de projeter ensemble un nouvel état de la situation, créant une nouvelle réponse sociale, qui éventuellement remplacera ou détruira l'ancienne.

La phase instituée mobilise une volonté commune de réaliser effectivement ce qui avait été projeté.

Il ne faut pas faire équivaloir le terme « projet » à la version technocratique et planificatrice qui en tient lieu le plus souvent. Le projet planificateur est une instrumentalisation, abusive et prématurée, de la visée fondatrice. La définition d'objectifs, la planification d'étapes sont aussi incongrues dans la dynamique instituante qu'elles ne le seraient dans l'expérience amoureuse.

La version technocratique de la projection créative constitue plutôt une machine de guerre anti-institutionnelle, une « créature », un mode de pensée imposé. La prétention universalisante de cette version, y compris dans les structures qui ont à soutenir l'engagement associatif par exemple, est extrêmement inquiétante. Elle nous paraît constituer un des enjeux politiques dans la société d'aujourd'hui.

Dans la phase instituée, le projet vise à devenir réalisation effective. Il se construit alors dans une dynamique temporelle. Rien n'indique cependant que celle-ci relève pour autant d'un paradigme instrumental. Nous avons montré au contraire,



en étudiant les propos d'une cinquantaine d'associations d'aide en milieu ouvert qu'il en allait tout autrement.³⁷

A la capacité créative de projeter un univers différent propre à la phase instituante, succède donc la capacité à remettre en cause l'état du présent à partir de la référence critique que fournit la visée fondatrice. Redisons une fois encore que la phase instituée - créative grâce à la critique référentielle dont elle se rend capable - n'a que peu de rapports avec les connotations négatives que le sens commun confère au terme d'« institutionnalisation ».³⁸

i) Un **commerce moral avec le monde**

Nous avons vu ci-dessus que l'institution naissait dans une visée non utilitariste, dans une sorte d'expérience sociale enchantée dominée par la réciprocité et le désintéressement.

Nous avons dit aussi que la dynamique propre à la phase instituée impliquait une composition - un commerce avec le monde - qui n'équivaut pas à un abandon des valeurs premières, mais exige que soient prises en compte, au côté de celles-ci, les contraintes économiques et sociales imposées par la volonté de durer et de réaliser effectivement le projet collectif.

La nécessité de commercer avec le monde possède aussi un versant moral.

Les protagonistes de l'institution veulent une extension de l'expérience singulière vécue : ils voudraient que l'expérience extra-ordinaire qui les relie et les soude puisse être offerte aux autres, leur être accessible. Ils voudraient repeindre le monde aux couleurs de leur création.

Il reste que l'institution, nous l'avons vu, est aussi lutte contre l'existant, légitimité à prouver et à défendre.

D'une part, nous avons bien un souhait de dépassement du particulier et du catégoriel ; de l'autre, nous avons la nécessité de construire et de conquérir une place. Cette tension est l'une de celles qui permettent à l'institution de perdre sa naïveté, de gagner en maturité et en assurance. Elle est aussi souvent vécue comme un **dilemme éthique**, notamment via l'impression de devoir renier ses valeurs pour pouvoir les défendre³⁹.

La tenue de cette tension est toutefois vouée à l'échec si l'institution ne se rend pas capable, au-delà de la tension propre à la double réalisation, d'une **traduction** à l'externe de son projet, comme nous l'étudierons à propos des institutions fondées par Malcolm X dans une contribution ultérieure.

DES « PATHOLOGIES » INSTITUTIONNELLES ?

La dynamique institutionnelle n'est donc ni simple ni facile, d'autant que les protagonistes d'une telle dynamique, à l'inverse de l'expérience amoureuse, peuvent varier, augmenter, etc.

Bref, le « changement de genre » imposé par la phase instituée (il faut s'organiser pour durer) se complique du fait du changement des personnes qui le mettront en oeuvre.

La variation des protagonistes tout au long de l'histoire institutionnelle (par exemple la disparition de la personnalité fondatrice), qui est le lot de la plupart des institutions, évidemment, impose des défis spécifiques que nous pouvons aborder ici.

Dans son ouvrage *L'écoute des silences*, Thierry Gaudin avait relevé quatre patholo-



gies institutionnelles en posant que l'on pouvait « psychanalyser » les institutions. Gaudin identifiait ainsi :

- des comportements « névrotiques », lorsque les représentants de l'institution réagissent anormalement à l'évocation de certains événements ;
- des « paranoïas institutionnelles », lorsque des institutions se sentent persécutées, mal comprises et mal aimées, parfois au point de faire la chasse à un « ennemi intérieur », relais d'un adversaire aussi insaisissable que supposé omniprésent ;
- des problèmes de « relation oedipienne », par exemple dans le lien entre filiales et maison-mère ;
- des moments de « régression », où les institutions fouillent leur passé, cherchent leur sens, s'efforcent de reconstruire leur identité.⁴⁰

Sans nier que ces fonctionnements puissent se produire et s'observer, que du contraire, nous pensons qu'une telle description ne gagne que peu de choses à se couler dans une matrice psychanalytique.

En termes d'intervention, il nous paraît préférable de pointer les mécanismes réels que recourir à des analogies un peu rapides, dont la psychanalyse elle-même, il est vrai, a été fort prodigue, comme si elle avait été soucieuse de conquérir une sorte de monopole explicatif dans l'appréhension de phénomènes qui ne relevaient pas, à première vue, de son champ de pertinence.

Les problèmes évoqués par Gaudin peuvent en effet se référer à des défis spécifiques à la dynamique institutionnelle. Nous les synthétisons ici.

<i>Indicateurs d'une dynamique institutionnelle effective</i>	<i>Défis propres à la phase instituée</i>
Dimension de création culturelle	Réussir une recreation fidèle au mouvement instituant, notamment en articulant la réalité institutionnelle à un environnement changeant
Singularité de l'appartenance	Construire l'appartenance avec de nouveaux membres à intégrer, via un processus d'adoption réciproque ; ne pas passer à une logique d'« organisation » pure et simple
Intégration à une transcendance critique	Ne pas confondre ce travail « externe » à l'institution avec des luttes de pouvoir internes, notamment pour la conquête du leadership de compétence



<i>Indicateurs d'une dynamique institutionnelle effective</i>	<i>Défis propres à la phase instituée</i>
Authenticité	Maintenir un processus de recherche interne permanent, d'autant plus difficile qu'on s'éloigne du moment instituant
Expérience de communisme	Composer avec la réalité pour maintenir une option non utilitariste pour l'essentiel ; construction de liens de réciprocité réalistes entre les membres
Historicisation	Collectiviser le travail de mémoire ; travailler sur le mythe fondateur sans l'évacuer
Projet	Eviter la technocratisation de l'action ; rechercher un mode d'efficacité non instrumental
Commerce moral avec le monde	Vivre le dilemme éthique ; articuler tension sur les valeurs (à l'interne) et traduction du projet en recherche de bien commun (via la définition d'une question publique)

On se doute que ces défis, comme d'autres présents dans la phase instituante, ne peuvent pas toujours être relevés avec succès.

L'intervention institutionnelle doit souvent agir sur les difficultés rencontrées au fil du temps, pour que l'institution puisse se remettre en mouvement.

Si nous reprenons les pathologies mises en lumière par T. Gaudin, nous pouvons les référer en tout cas à certains des défis décrits ci-dessus.

Les « réactions anormales à l'évocation d'événements » se produisent souvent lorsque

l'exercice de l'intégration à une transcendance critique devient difficile ; c'est notamment le cas lorsque cet exercice critique s'est fourvoyé ou lorsqu'il a buté sur un conflit non tranché, opposant souvent des protagonistes des débuts à de nouveaux membres.

Les comportements de « paranoïa institutionnelle » révèlent une panne dans le commerce moral avec le monde, une impossibilité à dépasser la tension entre l'aspiration à l'universel et la revendication d'une spécificité ; ces comportements révèlent aussi qu'on se détourne peu à peu du souci d'égalité à l'externe



en surévaluant la dimension de la perte (l'institution se décrit comme en danger permanent en voyant le monde comme un réservoir inépuisable d'agresseurs mal intentionnés) au détriment de la passion de réalisation.

Les relations filiale/maison-mère peuvent être abordées comme des problèmes de réciprocité dus à la croissance.

NOTES

- ¹ J. Oury, F. Guattari, F. Tosquelles, dir. J. Pain, *Pratique de l'institutionnel et politique*, Paris, Matrice éditions, 1985, p.11.
- ² P. Bourdieu, « Le néo-libéralisme, utopie (en voie de réalisation) d'une exploitation sans limites », in *Contre-feux*, Paris, Liber, Raisons d'agir, 1998.
- ³ F. Guattari, *1980-1985 : Les années d'hiver*, Paris, Barrault, 1986.
- ⁴ F. Guattari, *op. cit.*, p. 8.
- ⁵ Idem, *ibidem*, pp. 11-12.
- ⁶ Par exemple dans les contributions significatives de P. Bourdieu (dont les deux livres *Contre-feux* donnent une version opératoire), J.-P. Le Goff (notamment sa somme *Mai 68, L'héritage impossible*, Paris, La Découverte, 2002) et L. Boltanski et E. Chiapello, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- ⁷ J. Oury et al., *op. cit.*, p. 65. Nous indiquerons désormais directement dans le cours du texte, après les citations de cet ouvrage, les numéros de pages, suivant les notations suivantes : *PI*, p. 65.
- ⁸ Cfr à ce sujet la contribution d'E. Vanhée dans « Evaluation et contrôle des pratiques institutionnelles », *L'institution recomposée, tome 2, L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2002, pp. 111 et sq.
- ⁹ Nous avons tenté une première description de ces niveaux dans J. Blairon et E. Servais, « Impuissance séquentielle et fétichisme démocratique... », *L'institution recomposée, tome 1,*

Enfin, les phénomènes de « régression » concernent les institutions confrontées à des processus difficiles d'historicisation et de (re)découverte de l'authenticité fondatrice.

Au-delà de ces cas de figure, d'autres problèmes liés à la dynamique institutionnelle peuvent d'ailleurs se rencontrer. Nous les évoquerons dans une prochaine contribution.

Petites luttes entre amis, Bruxelles, Luc Pire, 2000, pp. 125 et sq.

- ¹⁰ Cfr J. Blairon et E. Servais, *op. cit.*, p. 18. Pour Goffman, « *Les organismes sociaux – appelés communément institutions – sont des lieux (pièces, appartements, immeubles, ateliers) où une activité particulière se poursuit régulièrement.* »
- ¹¹ C'est ce qui nous avait conduits à définir la problématique de l'accueil dans une institution comme...
- ¹² Cfr J. Blairon, « Concepts, méthodologies, prescrits légaux : des 'créateurs' en mal d'intégration », in *Voir plus loin que 2003*, Namur, Ministère des Affaires sociales, 2004.
- ¹³ M. Douglas, *Comment pensent les institutions*, Paris, La Découverte, 1999, p. 17.
- ¹⁴ J. Blairon et E. Servais, « L'institution, une question vivante », in *L'institution recomposée, tome 1, Petites luttes entre amis*, Bruxelles, Luc Pire, 2000, p. 17 et sq.
- ¹⁵ Nous nous sommes appuyés notamment sur son ouvrage *Le choc amoureux*, Paris, Ramsay, 1981.
- ¹⁶ F. Alberoni, *Je t'aime*, Paris, Plon, 1997.
- ¹⁷ A. Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Paris, Fayard, 1997. « Le mouvement social est beaucoup plus qu'un groupe d'intérêt ou un instrument de pression politique ; il met en cause le mode d'utilisation sociale de ressources et de modèles culturels. C'est pour éviter toute confusion entre ce type d'action collective et tous



les autres auxquels beaucoup donnent trop facilement le nom de mouvement social que je parlerai ici de mouvements sociétaux, pour indiquer clairement qu'ils mettent en cause des orientations générales de la société. » (p. 118)

- ¹⁸ Nous tenterons d'étudier concrètement ce lien à propos d'une étude des institutions fondées par le leader afro-américain Malcolm X, communiquée ultérieurement.
- ¹⁹ Dans les pages qui suivent, nous indiquerons directement dans le cours du texte les paginations qui concernent l'ouvrage d'Alberoni cité ci-dessus, en les faisant précéder de l'abréviation *Alb.*
- ²⁰ L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 81.
- ²¹ Pour une présentation détaillée de ces éléments, cfr J. Blairon, « Institution et processus créatifs », in *Enjeux de la créativité, réflexions et perspectives*, Bruxelles, Direction générale de la Culture, 2003.
- ²² Cfr par exemple J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, *L'institution recomposée, tome 2, L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.
- ²³ Cfr notamment « Les revenus dans la tourmente », numéro spécial de la revue *Politique*, janvier 2003, réalisation collective du chantier namurois des « Assises de l'égalité ».
- ²⁴ Comme l'ont montré les recherches de J.-P. Le Goff, notamment dans *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1992, 1995.
- ²⁵ Pour reprendre cette expression de Michel Calton sur laquelle nous aurons à revenir.
- ²⁶ Malcolm X et A. Hailey, *Autobiographie de Malcolm X*, Paris, Grasset, 1966, pp. 176-177.
- ²⁷ *Les Inrockuptibles, Hors série, Le Velvet Underground*, p. 60.

²⁸ P. Bourdieu, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p.944.

²⁹ F. Alberoni, *Je t'aime, op. cit.*, p. 73.

³⁰ Au sens que Boltanski et Thévenot donnent à ce terme ; cfr L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991.

³¹ Cf. sur ce point le site consacré par l'institution « L'Oiseau bleu » à une auto-analyse de ses pratiques : <http://www.rta.be/oiseaubleu>.

³² F. Alberoni, *op.cit.*, p. 62.

³³ P. Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Liber, 1998, p. 117.

³⁴ *Ibidem*, pp. 117-118.

³⁵ P. Bourdieu, *op. cit.*, p. 117.

³⁶ A. Touraine, *Production de la société*, Paris, Seuil, 1973, p. 362.

³⁷ Cfr J. Fastrès et J. Blairon, « Une conception de l'efficacité non instrumentale », in *La prévention : un concept en déperdition ?* Bruxelles, Luc Pire, 2002, pp. 127 à 141.

³⁸ Pour une critique de l'usage social de ce concept, cfr *La prévention : un concept en déperdition ?*, *op. cit.*, pp. 49-51.

³⁹ Le « dilemme éthique » est particulièrement bien évoqué par Alberoni, lorsqu'une nouvelle passion surgit et conduit son protagoniste à rompre les liens présents en faisant souffrir (ce qu'il ne souhaite pas mais ne peut éviter et lui paraît d'ailleurs contraire à la passion qu'il éprouve) son entourage. Un équivalent institutionnel de ce dilemme concerne les conflits de redéfinition du mouvement d'institution, qui passent parfois par la rupture avec certains membres fondateurs.

⁴⁰ T. Gaudin, *L'écoute des silences*, Paris, U.G.E., 1978.