

Contribution à la pensée des institutions communistes

Texte d'une intervention au lac du Chamet, été 2022, lors de discussions sur le thème du communisme

Le propos ne se concentrera pas sur le terme de communisme, on entend simplement par là l'évidence éthique du partage et l'héritage historique de la conflictualité.

L'intuition qui guide cette intervention est que « nous », notre camps communiste, avons besoin d'institutions. De formes qui durent, de moyens collectifs de vivre et d'agir sur lesquels on puisse compter. D'une certaine solidité dans l'époque de la fluidité. On connaît la ritournelle de la récupération, il s'agit de s'y affronter. Le présupposé de l'exposé est donc le besoin d'institution, pour trois raisons. 1/ Besoin de durée 2/ [Macropolitique] Besoin de formes objectives, identifiables et rejoignables au-delà du pur affinitaire 3/ [Micropolitique] Besoin de prises sur les rapports de pouvoir que génère l'informel. Je pars de l'hypothèse, appuyée sur les multiples expériences et analyses micropolitiques, selon laquelle il n'y a pas d'usages qui ne se sédimentent en normes au sein d'un groupe, y générant ainsi de puissants rapports de forces. L'existence de formes, sans en garantir la maîtrise, donne du moins prise sur ces rapports : le travail de destitution est aussi micro-politique.

Institutions mineures

Le terme d'« institutions mineures », ou minoritaires, est apparu pour caractériser l'objet des recherches de cette année de l'école de philosophie sans que nous l'ayons véritablement pensé. Intuitivement, il nous semblait désigner différentes expériences dont nous nous sentions proches – l'hôpital de Saint-Alban, l'école du Black Panther Party, les béguinages ou encore le CIDOC d'Ivan Illich. « Minoritaires » parce que ces expériences, non seulement ne répètent pas les modèles dominants du soin ou de l'enseignement, mais n'ont pas vocation à s'y substituer ; « institutions », pourtant, car elles se sont dotées de formes symboliques et matérielles suffisamment denses pour durer dans le temps, s'inscrire dans l'espace et entrer en conflit avec le champs majoritaire.

Le concept faisait écho à ce qui se tente à l'école de philosophie¹, toutes proportions gardées bien sûr, comme en beaucoup d'autres lieux. Faire d'une pratique qui nous tient à cœur autre chose qu'un hobby ou une profession, c'est-à-dire lui donner une forme qui ne se coule pas dans l'institué et son cortège d'injustices structurelles, tout en la rendant suffisamment collective ou partageable pour qu'elle se confronte au monde réel et à ses rapports de forces.

La tentative en question consiste à se balader en équilibre sur une corde avec, d'un côté, la critique anarchiste du caractère morbide de toute institution - *institution* mineure, c'est déjà trop, ce qu'il faut faire c'est détruire les institutions - et de l'autre la critique léniniste ou réformiste de l'insuffisance de la marginalité - *institution mineure*, ce n'est pas assez, ce qu'il faut faire c'est s'emparer des institutions majoritaires. D'une certaine manière, je réponds aussi à Lordon, qui pose une bonne question sans y répondre sérieusement dans *Vivre sans*, en distinguant différents types d'institutions. Je voudrais sortir de l'opposition binaire entre un refus anarchique de toute institution - si tant est qu'il existe - et un léninisme incapable d'envisager une autre stratégie que celle de la prise de pouvoir d'État et des institutions dominantes, malgré ses échecs historiques et son impuissance actuelle. Pour cela, je voudrais proposer une distinction entre des institutions majoritaires à tendance hégémonique, et des institutions minoritaires qui ne visent pas le monopole des manières de soigner, de penser ou de faire.

Ce travail vient aussi et surtout de la découverte de la psychothérapie institutionnelle. Je remercie les personnes du groupe de travail « Soigner l'institution », et toutes celles qui y sont intervenues : ce texte est une manière d'agencer ce qui a été collectivement réfléchi cette année.

1 <https://ecoledephilosophie.org>

Pour aller au-delà de notre intuition initiale et savoir si le concept d'institution mineure *tient*, je voudrais faire plusieurs choses :

- Préciser l'opposition conceptuelle majeur/mineur en allant lire les textes de Deleuze et Guattari. Qu'est-ce que le minoritaire ? Que contient le concept d'institution minoritaire ?
- Présenter l'exemple de la psychothérapie institutionnelle comme une forme possible d'institution minoritaire, ou d'institution en mouvement.
- Replacer cette proposition dans le contexte néolibéral du déclin de l'institution et de l'hégémonie contemporaine de la forme entreprise. Qu'est-ce qui distingue l'institution en mouvement de la fluidité contemporaine des organisations ? Y a-t-il une différence entre un collectif et une entreprise ?

I/ Majeur, mineur Institutions et usages

« Le devenir minoritaire comme figure universelle de la conscience s'appelle autonomie. »²

Qu'est-ce qu'une institution ?

Les institutions, au sens très général de la sociologie classique, ce sont les pratiques stables d'un groupe social donné, que l'individu trouve préétablies, qui sont transmises par l'éducation et qui à la fois garantissent l'intégration au groupe et y régulent les rapports³. La notion sociologique est très floue : on parle d'institution, en effet, pour des choses aussi différentes que la prohibition de l'inceste, le Tour de France, l'Église, la CAF, Noël, le langage. Tout usage partagé, cependant, n'est pas une institution. Pour cela, celui-ci doit se doter de formes objectives.

Au début du XXe siècle, plusieurs théoriciens du droit constatent l'insuffisance des théories du contrat à rendre compte du foisonnement de formes collectives – syndicats, mutuelles, associations, coopératives de toute sorte, mais aussi tout ce qui au plan étatique ne relève pas strictement de la loi, l'école – qui ont surgi durant le XIXe siècle sur les ruines de l'ancien monde. Ces entités ont une existence propre, irréductible à la somme des droits des individus qui la composent ; quelque chose les y réunit qui ne relève pas d'un contrat passé entre deux volontés indépendantes. Maurice Hauriou, juriste toulousain, un des pères du droit administratif français, élabore une théorie de l'institution pour penser le nouveau niveau du « social ». Il caractérise l'institution comme

« Une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de cette idée un pouvoir s'organise qui lui procure des organes ; d'autre part, entre les membres du groupe social intéressé à la réalisation de l'idée, il se produit des manifestations de communion dirigées par les organes du pouvoir et réglées par des procédures. »⁴

2 Deleuze et Guattari, Mille plateaux,

3 Mauss et Fauconnet, Article « Sociologie » extrait de la *Grande Encyclopédie*, vol. 30, Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris, 1901. Cf aussi la préface à la seconde édition des *Règles de la méthode sociologique* de Durkheim « On peut en effet, sans dénaturer le sens de cette expression, appeler institution toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité ; la sociologie peut alors être définie : la science des institutions, leur genèse et leur fonctionnement »

4 Hauriou M., « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social », *Cahier de la nouvelle journée*, 4e cahier (*La Cité moderne et les transformations du droit*), 1925, réédité dans Hauriou M., « Aux sources du droit. Le pouvoir, l'ordre et la liberté », *Cahier de la nouvelle journée*, no 23, 1933, p. 89

Ce qui m'intéresse pour l'instant dans cette définition c'est le terme d'idée (en grec ancien, idée ou forme c'est la même chose). L'institution serait une sorte d'idée incarnée ou de forme objective – Dieu, la science, la nation, ou la défense des ouvriers ou la haine de l'alcoolisme, qui se dote des moyens d'exister matériellement et symboliquement, à travers des bâtiments, des vêtements, des gestes, mais aussi des images, des textes, des moments ritualisés.. L'institution est plus dense que de simples usages, même sédimentés : elle existe au-delà des comportements qu'elle régule, elle possède une forme propre. Autrement dit l'institution se caractérise par une certaine transcendance, qui garantit sa durée, et c'est cette forme particulière de transcendance que les théoriciens du droit nomment idée.

Il y a un autre trait distinctif de l'institution dont ne parlent pas ces théoriciens, qui est sa tendance à l'hégémonie⁵ ou au monopole. « L'idée d'oeuvre » en question est toujours une certaine idée de Dieu ou du travail, en général celle des dominants, qui ne semble pouvoir se réaliser qu'en détruisant les usages non conformes. Pour ne prendre qu'un exemple, et pas celui de l'Église catholique, l'Académie royale de médecine est une institution qui recueille et normalise les gestes médicaux jugés valides, par opposition aux usages des rebouteuses et autres soignantes (idem pour l'Académie française et la langue). Pour assurer la stabilisation, la diffusion et la reproduction d'une certaine idée de l'enseignement ou du soin sur le territoire national, on a détruit les langues et les savoirs vernaculaires. Ce qu'on entend couramment par institution (l'école, l'hôpital, etc) s'est constitué historiquement par absorption, normalisation et répression de divers usages traditionnels.

J'appelle ce type d'institution *majoritaire* (ou majeure). Y a-t-il des institutions qui ne sont pas porteuses d'une telle tendance à l'hégémonie, et qu'on appellerait *minoritaires* (ou mineures) pour cette raison ? Évidemment, cette distinction n'est pas intéressante si elle vient seulement nommer une situation conjoncturelle de domination – si les bretons avaient conquis Paris, sans doute les écoles Diwan seraient elles majoritaires. Ce qu'on cherche, ce sont des formes collectives suffisamment solides pour donner vie à une idée, forme et moyens d'existence à un groupe en garantissant la régularité et la transmission de certaines pratiques, sans en passer par la destruction des autres manières de faire (de soigner, d'éduquer, de parler...). Pour avancer dans l'énoncé du problème, on va donc aller voir ce que Deleuze et Guattari entendent par majeur et mineur.

Majeur/mineur

Dans *Mille Plateaux*, « Postulats de la linguistique », Deleuze et Guattari développent la distinction majeur/mineur à partir de l'exemple de la langue. Majeure et mineure ne sont pas deux langues, mais deux rapport à la langue. Ils nomment *majeur* celui qui consiste à extraire des langues parlées un ensemble de *constantes*, règles de grammaire et vocabulaire établi par exemple. La langue majeure, ce n'est donc pas la langue de l'Académie française par opposition aux dialectes régionaux : c'est l'opération de normalisation qui consiste à extraire des constantes à partir des variables que sont les usages réels de la langue. Il faut du pouvoir pour effectuer cette opération : elle se fait donc la plupart du temps à partir d'une variable qui correspond aux usages du groupe dominant⁶, ici le langage bourgeois, qui réprime ou marginalise les autres usages. Inversement, la ou les langues *mineures*, ce ne sont pas simplement les sous-systèmes, tout aussi constants mais au pouvoir de normalisation inférieur (les langues régionales). C'est un autre usage de la langue, qui

5 L'hégémonie est le pouvoir conféré par les cités grecques à l'une d'entre elles pour la direction des affaires communes en raison de son prestige guerrier. Gramsci applique ce concept aux rapports entre classes, et désigne le pouvoir éthico-politique qui assure le consentement des masses à la direction imprimée à la vie sociale par les dominants, consentement qui naît du prestige que ces classes retirent de leurs positions dans les rapports de production. Voir Chamayou, *La société ingouvernable*, note 70, p. 288

6 « Majorité implique une constante, d'expression ou de contenu, comme un mètre-étalon par rapport auquel elle s'évalue. Supposons que la constante ou l'étalon soit Homme-blanc-mâle-adulte-habitant des villes-parlant une langue standard-européen-hétérosexuel quelconque (l'Ulysse de Joyce ou d'Ezra Pound). Il est évident que « l'homme » a la majorité, même s'il est moins nombreux que les moustiques, les enfants, les femmes, les Noirs, les paysans, les homosexuels..., etc. C'est qu'il apparaît deux fois, une fois dans la constante, une fois dans la variable d'où l'on extrait la constante. »

consiste à la mettre en *variation* plutôt qu'à en extraire des constantes, comme le fait un travail littéraire ou un argot.

« Le problème n'est pas celui d'une distinction entre langue majeure et langue mineure, mais celui d'un devenir. La question n'est pas de se reterritorialiser sur un dialecte ou un patois, mais de déterritorialiser la langue majeure.[...] C'est pourquoi nous devons distinguer : le majoritaire comme système homogène et constant, les minorités comme sous-systèmes, et le minoritaire comme *devenir* potentiel et créé, créatif. Le problème n'est jamais d'acquérir la majorité, même en instaurant une nouvelle constante. Il n'y a pas de devenir majoritaire, majorité n'est jamais un devenir. Il n'y a de devenir que minoritaire.[...] Bien sûr, les minorités sont des états définissables objectivement, états de langue, d'ethnie, de sexe, avec leurs territorialités de ghetto ; mais elles doivent être considérées aussi comme des germes, des cristaux de devenir, qui ne valent qu'en déclenchant des mouvements incontrôlables et des déterritorialisations de la moyenne ou de la majorité. »

C'est la notion de *devenir* qui m'intéresse, parce qu'elle opère une distinction qui n'est pas seulement d'échelle entre majeur et mineur. Pour résumer, le majoritaire c'est la constante (l'état, l'établi, l'institué) obtenue par extraction et normalisation des usages dominants dans un groupe donné. Le minoritaire, c'est à la fois la constante correspondant à des usages dominés – l'éternel féminin - et la *variation* ou les usages qui font dévier cette constante – le devenir-femme ou le queer - que Deleuze et Guattari appellent aussi le devenir. Par exemple, le refus du travail, de la famille ou du binarisme de genre sont à la fois des pratiques déviantes des institutions majoritaires et des normes propres aux communautés anarchistes ou queer. Ce qui est une variation ou un écart par rapport à la règle dominante (masculin) peut fonctionner aussi comme règle ou constante par rapport à un sous-ensemble (féminin), et réciproquement.

On le voit, il y a une sorte de dialectique entre ces deux termes. Mineur et majeur fonctionnent ensemble, il n'y a pas d'usage sans règle⁷, ni de constante sans variation. Ce sont deux opérations qui se nourrissent l'une de l'autre : le majeur a besoin d'absorber de nouveaux usages pour conserver son pouvoir de normalisation, le mineur a besoin d'une constante pour maintenir sa puissance de subversion. Ces concepts viennent nommer comment l'usage se transforme en règle et comment la règle peut être transformée ou abolie par l'usage. Seulement, dans cette dialectique, on peut choisir son camp. Voyons ce qu'il se passe en appliquant la distinction deleuzo-guattarienne au concept d'institution.

Institution majeure et institution mineure

Ce qui distingue institution majeure et mineure n'est pas, ou pas seulement, leur position dans les rapports de pouvoir, mais un rapport différent à la constante ou à la variation. On dira que l'institution majeure produit de la constante par effacement de la variation, là où l'institution mineure fait proliférer les variations en se jouant des normes. État vs devenir.

Depuis Bourdieu, la sociologie n'a cessé de démontrer comment l'école reproduisait les différences de classes au nom de l'égalité. La langue effectivement parlée dans les salons bourgeois est bien plus complexe et variée que celle qui est enseignée à l'école. C'est une version standardisée des codes dominants qui est transmise par l'institution - les prolétaires même les plus doués auront ainsi toujours un train de retard sur leurs camarades bien-nés. L'institution majeure est un appareil de reproduction des dominations parce qu'elle fabrique une constante à partir des d'usages dissimulés. La constante ne peut s'imposer partout que parce qu'elle paraît sans lieu. Si on reprend notre définition initiale, on peut dire qu'une institution est *majeure* dès lors qu'elle organise la

⁷ Tout geste partagé, toute pratique qui se répète, fabrique de la norme, qu'elle soit formellement exprimée ou informelle. Un usage, parce qu'il est une pratique habituelle, contient de manière immanente sa propre norme. La politique étant le champs du collectif, la question est celle de la forme qu'on donne à cette norme. Le seul champs où existe de la pure singularité, donc de l'usage sans norme, est celui de l'art, dans le geste de l'artiste. La recherche de gestes purs de toute norme me semble donc purement esthétique.

réalisation de son « idée d'oeuvre » en la présentant comme universelle, d'où sa tendance intrinsèquement hégémonique et sa production standardisée de citoyen, de soldat ou de croyant. Il est évident que l'État joue un rôle central dans cette opération de production de constante.

La notion d'institution majeure ne pose pas vraiment problème. Elle correspond à un sens assez commun de l'institution, celui de forme sociale figée, voire sclérosée, et dominante. Le terme permet surtout de faire apparaître l'opération de standardisation sur laquelle elle repose. Celui d'institution mineure, en revanche, est nettement plus obscur.

Avant d'aller voir comment la psychothérapie institutionnelle met pratiquement en mouvement les institutions psychiatriques, prenons rapidement deux exemples très différents, l'institution talmudique et les bals de la culture queer noir américaine. On va les chercher du côté des minorités parce que les minorités n'ont pas les moyens de rendre leurs usages hégémoniques ; elles doivent donc inventer d'autres manières de faire communauté, de transmettre leur pratiques ou de donner forme à leurs existences. Ces institutions ne sont pas minoritaires seulement parce qu'elles sont juives ou LGBTQI+, mais parce qu'en elles, bien que de deux manières très différentes, le cercle de l'usage et de la norme est du côté de la variation.

Les bals⁸ usent de la norme hétérosexuelle des défilés de mode pour faire proliférer toute sorte de catégories, de l'imitation la plus stricte du businessman en costume aux butchs en talons. L'effet ne produit pas une beauté queer et noire plutôt que masculine ou féminine blanche, mais donne une forme, plus ou moins flamboyante, à différents rapports vécus à la norme de genre. Plutôt que de produire une nouvelle constante, les bals font un usage parodique de la norme qui permet le jeu des variations, et affaibli l'emprise de la constante sur les participant.es aux bals - renforce les structures communautaires des différentes maisons, crée une reconnaissance par les pairs, etc.

Les yeshiva enseignent la loi juive. Pourtant celle-ci ne se donne pas à lire sous la forme d'un code juridique, mais sous la forme de discussions perpétuelles et perpétuellement sédimentées à travers les siècles dans les textes talmudiques. La seule manière de déterminer si et comment la règle s'applique à une situation, c'est d'entrer dans cette discussion infinie par l'étude répétée de toutes les discussions antérieures. Institution exilique, le talmud n'a pas vocation à faire régner une loi unique sur un territoire donné, mais à faire perdurer la forme de vie juive hors d'Israël, sans tribunaux et sans juges. La loi ne se rencontre qu'à travers son histoire. N'ayant pas les moyens de l'hégémonie, elle est immédiatement éthique et ne peut s'appliquer que dans les communautés où son usage est vivant. La moitié de ces communautés ont pourtant un rapport tout à fait figé à la loi, puisque les femmes sont traditionnellement exclues de l'étude du Talmud.

Bien entendu, il existe désormais un État juif et des défilés de mode queer ; je ne reviens pas sur la dynamique de la récupération ou d'étatisation du devenir-mineur, l'exposé suivant s'en charge.

Résumons. Il y a du majeur et du mineur dans toute institution. Usage et norme fonctionnent en cercle. Cependant, dans ce cercle, retenons que majoritaire signifie É/état (constante) et minoritaire, devenir (variation).

L'institution majeure *normalise les usages* pour étendre l'empire de la constante

L'institution mineure *use de la norme* pour faire proliférer des variations

L'institution minoritaire n'est donc pas une petite institution, ni une institution marginale ou alternative. L'institution minoritaire est *une institution en mouvement*, c'est-à-dire quasiment une contradiction dans les termes. Si institution signifie forme stable, et minorité variation ou devenir, on peut formuler ce problème de diverses manières : comment ordonner des usages sans les

8 La contre-culture des bals a été popularisé par le film documentaire *Paris is burning*, sorti en 1991. Le film est sujet à des controverses quand au regard de sa réalisatrice, blanche, et de la rémunération des personnes filmées. Judith Butler discute de ce film dans le chapitre final de *Trouble dans le genre*.

standardiser ? Comment faire durer un mouvement sans le figer ? Comment donner forme à des forces sans les détruire ? Bref, comment instituer du devenir ?

II

L'analyse institutionnelle ou l'institution en mouvement

« Notre but n'est ni une réforme, ni une révolution précise de l'assistance, qui viendrait la figer dans une nouvelle structure prévue, une fois pour toute, comme la meilleure. Notre but est le mouvement même par où quelque chose du désir des malades, dépassant ses distorsions ou ses blocages habituels, puisse accéder à la parole. »⁹

Je vais me concentrer sur un exemple, parce que c'est une histoire qui mérite d'être racontée et qu'elle est la source d'inspiration derrière cette proposition théorique. Je parle en général du mouvement de l'analyse institutionnelle, qui inclut différentes expériences psychiatriques et pédagogiques dès les années 30 ou 40 en Europe, mais qui se formalise après la Seconde Guerre Mondiale. Je vais surtout parler de Saint-Alban et de La Borde, pour des raisons de temps et parce qu'elles sont bien documentées (le second exposé parlera davantage de la socio-analyse initiée par Loureau et Lapassade). On va essayer de comprendre en quel sens on peut parler d'institution en mouvement.

Une histoire de la psychothérapie institutionnelle

Le mouvement de l'analyse institutionnelle (AI) part d'une intuition qui paraît assez évidente, celle de l'importance du milieu sur la relation soignant-soigné, ou enseignant-enseigné. Plus exactement, l'AI refuse à la fois l'asile et le divan, l'institution disciplinaire et la relation inter-individuelle de la psychanalyse libérale¹⁰. Elle déplace l'attention de l'individu au collectif. Pour soigner les malades, il faut soigner l'institution, malade de ses scléroses et de ses hiérarchies.

La psychothérapie institutionnelle naît pendant la seconde Guerre Mondiale, bien que le terme ne soit forgé qu'une dizaine d'années plus tard. Le mouvement doit beaucoup à la figure de Tosquelles, psychiatre et psychanalyste catalan, communiste, militant au POUM, etc. Il passe par les camps de réfugiés espagnols en France avant de se retrouver à Saint-Alban, en Lozère, invité par des psychiatres antifascistes, dans un hôpital presque en ruines. Dans un contexte de guerre ont lieu des transformations institutionnelles radicales : les murs sont détruits avec les pensionnaires, les soignants recrutés parmi les habitants, les uniformes abolis, divers ateliers de production sont mis en place ainsi qu'un réseau d'échange avec les campagnes environnantes, un journal et différentes activités sont créées, tout cela multipliant les réunions et les prises de paroles. La prise en charge collective de la vie matérielle et symbolique permet à la fois la resocialisation des malades et leur simple survie, dans une période où l'on a laissé mourir de faim en France 40 000 internés. Cette histoire se confond avec celle de la résistance : Saint-Alban cache de nombreux réfugiés, juifs, dissidents politiques, etc, plus ou moins renommés (Eluard, Canguilhem, Fanon, etc) qui prennent part à la vie de l'hôpital¹¹.

Après la libération, le psychiatre Jean Oury, passé par Saint-Alban et rejoint par Guattari, entame à la clinique de La Borde une expérience similaire. De nombreuses activités sont développées, et notamment un « club thérapeutique », sorte de comité autogestionnaire de l'hôpital où se retrouvent patients et soignants, ou seulement les patients, pour discuter des problèmes

⁹ Tosquelles, « Que faut-il entendre par psychothérapie institutionnelle ? » in *Soigner les institutions*, Joana Maso, l'Arachnéen, 2021

¹⁰ Susana Calo, « Can an institution be militant ? »

¹¹ Le documentaire *Les heures heureuses* donne à voir quelque chose de l'atmosphère qui régnait à Saint-Alban – on verra que l'ambiance est une question centrale de l'AI.

quotidiens, des différentes activités, répartir l'argent qu'elles génèrent ou dont elles ont besoin, organiser des fêtes, des sorties, etc. Sa fonction est précisément de travailler le collectif (soignants/soignés) et de « lutter contre l'indifférenciation » (Oury) en permettant la mise en place d'espaces distincts (ateliers, espaces etc) et en favorisant la parole singulière. Plusieurs générations de militants en rupture avec le PCF passent par cette clinique, encore ouverte aujourd'hui bien que sa dynamique n'ait pas survécu à la mort de Oury.

Le mouvement de l'analyse institutionnelle ne se restreint pas à ces expériences – je ne vais pas parler de la pédagogie institutionnelle, ni de l'analyse institutionnelle de Lapassade et Loureau. Il se structure autour de revues (Recherches, Chimères), de rencontres de soignant.es ou d'enseignant.es animé.es par ces questions (GTE, GTPSI, FGERI, CERFI). Le mouvement a une influence importante, qui se traduit dans le champs majoritaire par la réforme de la psychiatrie de secteur.

L'institution comme dispositif de subjectivation

Voilà pour la grande histoire, que d'autres¹² ont raconté bien mieux que moi. Ce qui m'intéresse, c'est qu'elle fait apparaître l'institution comme un *dispositif de subjectivation*, caractéristique qui n'est pas propre à l'hôpital. Si on soigne les malades en soignant l'institution, ce n'est pas (seulement) parce qu'on améliore leur bien-être, mais parce que la structure psychique est directement branchée sur la structure institutionnelle.

L'intuition sur laquelle se fonde l'analyse institutionnelle, inspirée par Marx autant que par Freud, c'est que l'inconscient¹³ est politique. Le fou hallucine l'histoire, on délire les conflits de classes ou les guerres, on angoisse la pauvreté ou le changement climatique, et pas seulement un Papa-Maman mythique. Et réciproquement, les structures institutionnelles sont libidinale, investies par le désir : « 1936 (ou 1968) n'est pas seulement un événement dans la conscience historique, mais un complexe de l'inconscient »¹⁴. Pour Deleuze et Guattari, la notion doit rendre raison de l'adhésion populaire au fascisme, qu'ils se refusent à réduire à une tromperie de masse ; comme Reich, ils considèrent que les Européens ont désiré le fascisme¹⁵. C'est cela qu'il faut expliquer.

L'institution a une fonction symbolique : elle fabrique des subjectivités en structurant l'inconscient collectif autour de son « idée », par des dispositifs très matériels. L'asile crée les malades comme la caserne fabrique des soldats ou l'école des citoyens français en série. Et la discipline n'y est pas seulement répressive : elle rend hautement désirable le viril courage qui entoure l'idée de nation. L'institution détermine les objets du désir – être un homme, par exemple.

Cela signifie aussi que les institutions donnent prise sur cet inconscient collectif, qu'il n'est ni universel ni intangible. Car il n'y a pas d'individu qui préexiste aux structures institutionnelles, qu'il suffirait d'abolir pour retrouver – l'AI reproche à l'antipsychiatrie italienne, qui finira par obtenir la suppression des structures asilaires en 1978, de « refuser au fou le droit d'être fou¹⁶ » en réduisant l'aliénation mentale à l'aliénation sociale (cette dernière reprochant quant à elle à l'AI son réformisme). Il y a en revanche des subjectivités à (re)construire, en modulant l'ordre matérialisé par l'institution. C'est cette intuition qui se retrouve d'abord dans les pratiques, puis dans les théorisations de l'analyse institutionnelle. Allons voir d'un peu plus près quelques exemples de pratiques institutionnelles.

Faire tourner les rôles. Diversité des lieux, grille et constellations

12 Valentin Schaepelynck dans *L'institution renversée*, Eterotopia, Paris, 2018, par exemple

13 Ici, j'entends par inconscient simplement l'idée d'une source du désir inaccessible à la conscience, et par désir ce qui nous meut, sans prétendre entrer dans les questionnements internes à la psychanalyse.

14 Deleuze, « Trois problèmes de groupe », préface à *Psychanalyse et transversalité*, Maspero, Paris, 1974

15 Dans un tout autre registre, c'est bien avec l'inconscient collectif européen que joue Genet quand il hallucine une scène de sexe entre Hitler et un jeune collabo français dans *Pompes Funèbres*.

16 Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, « Guérilla en psychiatrie »

Il y a des raisons très pratiques à la réorganisation matérielle à Saint-Alban ; on ne cherche pas à occuper les malades, mais d'abord à leur permettre de manger. Cependant la mise en place de toutes sortes d'activités liées à la vie matérielle, qui donnent à l'hôpital une certaine autonomie, est voulue et pensée comme une manière de diversifier les lieux et les rôles de la fonction soignante. Ainsi il n'y a pas que des malades et des médecins dans l'hôpital : il y a des tisserandes, des pâtres, des comédiennes, des cuisiniers, des promeneurs, des joueuses d'échecs, etc. L'idée est de multiplier les espaces différenciés où la subjectivité éclatée du psychotique aura une chance de trouver des points d'accroche.

« Il ne faut pas confondre l'institutionnalisation dans le sens que je viens de préciser avec la mise en place bureaucratique de lieux d'activités, que ce soit la mise en place de l'ergothérapie ou même de techniques de psychothérapie de groupe ou de psychanalyse classique dans un établissement où tout est fait pour que ça ne parle pas. [...] »

*Par contre, c'est déjà être sur la voie de la psychothérapie institutionnelle, lorsqu'on facilite, dans un établissement de soin, les **divers lieux** qui peuvent devenir de véritables champs de la parole suscités par l'institutionnalisation des activités diverses.¹⁷ »*

C'est précisément la fonction du club thérapeutique que de faciliter ces divers lieux. Très concrètement, cela signifie qu'il faut que différents espaces aient des qualités d'ambiance différentes – qu'ils ne soient pas tous peints en blanc, qu'on y parle des langages différents, qu'ils ne soient pas tenus par des spécialistes formés dans les mêmes endroits, etc. L'intuition qui guide l'agencement collectif à Saint Alban comme à La Borde, c'est la distinctivité : l'existence du collectif vise à faire ressortir le caractère distinct des êtres et des choses¹⁸.

De cette exigence de diversification des espaces et des ambiances les soignants ne sortent pas indemnes. Iels participent directement de l'ordre institutionnel dont sont malades les malades. Si le médecin se prend pour un médecin, le directeur pour un directeur et l'infirmier pour un infirmier, il n'y a pas de raison pour que le fou ne se prenne pas pour un fou¹⁹. L'outil que Guattari imagine pour mettre en mouvement les rôles et les hiérarchies est celui de la grille, tableau à double entrée qui organise collectivement l'affectation individuelle aux différentes tâches.

« La machine institutionnelle que nous mettons en place ne se contentait pas d'opérer un simple remodelage des subjectivités existantes mais se proposait, en fait, de produire un nouveau type de subjectivité. Les moniteurs formés par les « roulements », pilotés par la « grille » et participants activement aux réunions d'information et de formation devenaient peu à peu bien différents de ce qu'ils étaient à leur arrivée dans la clinique. Non seulement ils se familiarisaient au monde de la folie, tel que le révélait le système labordien, non seulement ils apprenaient de nouvelles techniques mais leur façon de voir et de vivre se modifiait. Précisément, ils perdaient cette cuirasse protectrice au moyen de laquelle beaucoup d'infirmiers, d'éducateurs, de travailleurs sociaux se prémunissent contre une altérité qui les déstabilisent »²⁰

Il n'y a rien d'idyllique dans ce fonctionnement, qui rencontre des résistances, notamment des personnels qui craignent d'endosser un rôle de soignant pour lequel iels ne sont pas formés, permet des prises de pouvoir ou des évitement de responsabilité, etc. Il y a d'ailleurs eu plusieurs grèves de la grille, occasion d'analyser les rapports de pouvoir dans l'institution.

17 Tosquelles « Que faut-il entendre par psychothérapie institutionnelle ? » 1969, in *Soigner les institutions*, Joana Maso

18 Les Unité Psychothérapique de Base, « espèce de familles artificielles », sont composées d'environ 8 pensionnaires et 1 ou 2 moniteurs. En leur sein la différence soignant/soigné est abolie au maximum : pour quelque question que ce soit, prise des médicament, emploi du temps, sortie, etc, les instances extérieures ne s'adressent pas aux personnes « normales » ou « saines, mais à l'ensemble de l'UTB en tant que groupe-sujet. « *Et loin que cela les élimine, les individus en question, cela les requinque* » Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, p. 266

19 Oury cité par Schaepelynck, *L'institution renversée*, p. 29

20 Guattari, *De Leros à La Borde*, Lignes, 2022, p.71

Pourquoi faire tourner les rôles plutôt que les abolir ? Ne pourrait-on pas imaginer une institution où il n'y a ni médecin-chef ni infirmières ni cuisiniers, mais simplement des membres d'un groupe de soin qui accomplissent différentes tâches ? Il y a certainement là quelque chose qui tient à la résistance intrinsèque des hiérarchies et à la répugnance des chefs à destituer véritablement l'ordre qui les glorifie, dont il faut se méfier (les médecins à La Borde continuent de percevoir un salaire supérieur à celui des moniteurices²¹). Cependant, la prétention de la grille ou des constellation n'est pas d'appliquer un principe abstrait de justice sociale, mais de soigner les malades.

Il y a là je crois l'intuition que dans un milieu plat le désir trouve peu d'accroche, ou encore l'idée que le déploiement de subjectivités différenciées a besoin de règles avec lesquelles jouer. Toustes, à La Borde, partagent la fonction soignante : mais cette fonction ne peut s'exercer dans un milieu uniforme, qu'il soit hiérarchique ou horizontal. L'existence d'un statut de médecin et de sa contestation (un médecin-chef qu'on peut interpeller dans le club ou moquer à la vaisselle) permet la disponibilité de ce rôle au plan symbolique pour que d'autres personnes puissent s'y identifier et exercent la fonction médicale attenante²² - que le cuisinier puisse se prendre pour le médecin. Le rôle du médecin est ainsi éclatée, mais il ne disparaît pas ; au médecin réel d'assumer à la fois les privilèges de son statut et l'épreuve de sa remise en cause, indispensable pour rendre le partage de son rôle effectif. C'est pourquoi le terme d'institution minoritaire me paraît pertinent : il s'agit bien d'user de la norme pour permettre la variation, qui ne peut s'exercer dans le vide. On reviendra sur cette idée que Guattari nomme transversalité.

L'institution en mouvement

Je crois qu'on peut dire que la psychothérapie institutionnelle fait usage de la distinction soignant/soigné pour permettre l'existence de diverses subjectivités, celles des patients comme du personnel de soin. La structure institutionnelle est conservée, mais trouée, modulée, moquée, de manière à offrir une multiplicité de points d'accroche au désir éclaté des psychotiques. Si l'enjeu est que « ça parle », il faut qu'il y ait plusieurs langues possibles. L'institution minoritaire assume la fonction symbolique de l'institution, mais elle ne forme pas les subjectivités selon un modèle unique – le bon élève, le soldat dévoué, le bon père de famille (dont la caractéristique commune, d'ailleurs, est de se taire) et une discipline intangible. L'idée qui donne sa densité ontologique à l'institution est ici immanente : elle s'incarne dans des formes et des pratiques sur lesquels les membres de l'institution ont prises par le jeu complexe et très imparfait des micro-institutions à l'intérieur de l'hôpital et des circulations avec l'extérieur.

Si les expériences de Saint-Alban et de La Borde ont été pour nous les matrices du concept d'institution minoritaire, c'est qu'en elles semblaient conjointes l'existence d'une solide machine collective, l'accueil d'une multiplicité de manières d'être et l'opposition aux formes majoritaires, dans le champs de la psychiatrie et au-delà. En se donnant les moyens de travailler la singularité dans le groupe et la singularité du groupe, par la mise en place de lieux distincts et d'espace de parole différenciés, de « techniques d'ambiance », par le déplacement des rôles sociaux, l'attention aux moments de crise, bref, par tout un ensemble de dispositifs analytiques qui permettent l'attention collective aux mouvements du désir, on peut dire que l'analyse institutionnelle tente d'instituer le devenir.

Limites

Derrière les roulements de la grille, il y a cependant l'imposante figure d'Oury ; les expériences de la psychothérapie institutionnelle qui font l'éloge du collectif (on y reviendra) paraissent

21 Terme qui désigne à La Borde l'ensemble du personnel de l'hôpital, comptable et jardinier comme aide-soignant, à l'exception des médecins et de la direction. Cette exception a été très contestée.

22 Psychanalyse et transversalité, « La transversalité », p. 83. Pour la distinction entre rôle, statut et fonction, voir Schaepeplynck

étrangement dépendantes du charisme de leurs fondateurs, comme l'indique avec une ironie involontaire ce panneau trouvé lors de la démolition d'un bâtiment de l'hôpital de Saint-Alban, mentionnant : *"L'infirmier ou l'infirmière qui aura camisolé ou aidé à camisolé un malade ou une malade sans l'autorisation formelle du Directeur sera renvoyé immédiatement* ». Je me contente de pointer ce problème sans prétendre y répondre, la discussion sera peut-être l'occasion d'y revenir.

En revanche, y a quelque chose dans tous ces textes qui me gêne et sur quoi je voudrais m'arrêter, car cela m'empêche de m'approprier pleinement leur proposition politique à ce stade .

« Et l'on se prend à rêver de ce que pourrait devenir la vie dans les ensembles urbains, les écoles, les hôpitaux, les prisons, si, au lieu de les concevoir sur le mode de la répétition vide, on s'efforçait d'orienter leur finalité dans le sens d'une re-création permanente interne. C'est en pensant à un tel élargissement virtuel des pratiques institutionnelles de production de subjectivité qu'au début des années 60, j'ai forgé le concept d'analyse institutionnelle. Il s'agissait de remettre en cause [...] de proche en proche, l'ensemble des segments sociaux, qui devaient être l'objet d'une véritable révolution moléculaire, c'est-à-dire d'une révolution permanente. Je ne proposais nullement de généraliser l'expérience de la Borde à l'ensemble de la société, aucun modèle en la matière n'étant transposable. Mais il m'apparaissait que la subjectivité, à tous les étages du socius où l'on voudra la considérer, n'allait pas de soi, qu'elle était produite dans certaines conditions et que ces conditions pouvaient être modifiées par de multiples procédures et de façon à l'orienter dans un sens plus créatif »

A lire ce texte aujourd'hui, on ne peut pas partager l'enthousiasme de Guattari sans le teinter de méfiance. Modifier les conditions de production de la subjectivité pour l'orienter dans un sens plus créatif, c'est probablement l'objectif affiché des RH de Google ou Meta. Si on s'en tient à une lecture superficielle de l'analyse institutionnelle comme simple mise en mouvement des institutions traditionnelles, on risque de n'y voir qu'une critique des rigidités hiérarchiques de la bureaucratie dans les institutions disciplinaires (asile, école, usine, parti), critique partagée par l'extrême gauche et les revues managériales, aujourd'hui parfaitement intégrée. Dans l'entreprise contemporaine, quand une règle est inefficace, on la change ; quand une pratique innovante émerge, elle fait école ; quand un PDG ne fait pas d'assez bons chiffres, on coule la boîte ou on réorganise. Qu'on la nomme stratégie du choc ou management par la crise, l'une des caractéristiques de notre époque dite néo-libérale est la sape des institutions traditionnelles. L'école, l'hôpital ou la justice sont en perpétuelle réforme depuis 40 ans, cela ne suffit pas à en faire des institutions minoritaires. Nous vivons dans un monde en transformation constante dont le mot d'ordre épuisant est « adaptez-vous ». Si on veut tirer parti du potentiel révolutionnaire de la proposition politique de l'AI, on ne peut pas se contenter de définir l'institution minoritaire comme une institution en mouvement.

Dans un texte de 1990, Deleuze prend acte de la mutation advenue durant ce que son comparse a nommé « les années d'hiver ». La « crise des institutions » est le symptôme d'un changement de régime. On passe des sociétés disciplinaires, caractérisées par de grands milieux d'enfermement distincts, école, caserne, usine, aux sociétés de contrôle, où le champ social dans son ensemble est géré par les modulations du même langage numérique qui est celui de l'entreprise. Le régime de domination est désormais celui du flux ; la variation est la nouvelle constante.

« Il n'y a pas lieu de demander quel est le régime le plus dur, ou le plus tolérable, car c'est en chacun d'eux que s'affrontent les libérations et les asservissements. Par exemple dans la crise de l'hôpital comme milieu d'enfermement, la sectorisation, les hôpitaux de jour, les soins à domicile ont pu marquer d'abord de nouvelles libertés, mais participer aussi à des mécanismes de contrôle qui rivalisent avec les plus durs enfermements. Il n'y a pas lieu de craindre ou d'espérer, mais de chercher de nouvelles armes. ²³»

23 Deleuze, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », in *L'autre journal*, n° 1, mai 1990

Le mouvement de dissolution des structures et des identités traditionnelles est le mouvement même du capital. La posture réactionnaire cherche à l'arrêter, la puriste à y échapper. Le geste communiste consiste au contraire à analyser et à retourner une partie de ce mouvement contre lui-même. Il me semble que c'est ce que propose l'analyse institutionnelle. On va donc revenir sur le contexte historique de cette proposition, celui du déclin de l'institution et de l'essor de l'organisation, pour comprendre ce qui meut l'entreprise contemporaine et comment l'institution mineure peut détourner les flux des canaux du capital.

III/ Institution et organisation, discipline et contrôle

« Nous n'assistons pas, en effet, comme ce fut le cas par le passé, à une crise temporaire survenant à l'occasion du passage à une nouvelle étape de l'évolution technique et économique, nous entrons dans une période où la crise est destinée à devenir permanente et où la qualité essentielle de toute structure institutionnelle devra être la capacité d'adaptation et de changement.²⁴ »

Le mouvement de l'analyse institutionnelle participe d'un courant plus général de critique de la bureaucratie et de déclin de l'institution, au profit de l'éloge contemporain de l'organisation. La critique de l'institution a en un certain sens été institutionnalisée : le néolibéralisme est aussi une contre-révolution moléculaire, ce qui n'avait pas échappé à Guattari. Il s'agit de comprendre ce que les propositions de l'AI conservent malgré tout de leur portée révolutionnaire. Qu'est-ce qui distingue une institution minoritaire d'une entreprise contemporaine ? Et (en quoi) la première peut-elle permettre de lutter contre la seconde ?

1/Organisation vs institution

La sociologie des organisations

Recontextualisons. L'inscription de l'AI dans un courant réformateur interne à l'économie n'est pas un point aveugle du mouvement. Dans l'un des ouvrages fondateurs, *Groupes, organisations, institutions*, Lapassade fait l'histoire de l'étude des organisations²⁵, où se mêlent critiques marxistes de la bureaucratie soviétique et études américaines de la sociologie des organisations se donnant pour tâche de débureaucratiser l'entreprise. On jettera peut-être ainsi quelques doutes sur l'évidence du mot d'ordre « il faut s'organiser » !

La sociologie des organisation prend ses sources au XIXe siècle, avec des figures comme celle de Saint-Simon, qui publie à partir de 1819 une revue périodique nommée *L'organisateur*, ancêtre des revues modernes pour la gestion des entreprises où il annonce déjà le remplacement des politiques par des gestionnaires. Je ne parlerai pas de Comte qui joue évidemment un rôle important dans cette histoire, lui qui propose de transformer les clubs révolutionnaires en cercles de gestion des conflits de la société industrielle.

24 Michel Crozier, « L'administration française face aux problèmes du changement », *Sociologie du travail*, vol 8, n°3, 1966, p. 225-226

25 Qui correspond à l'actualisation près à ce qu'on trouve actuellement dans les manuels de sociologie des organisations. La première édition de ce livre date de 1965, il est réédité et mis à jour par Lapassade après 68.

Au début du XXe siècle, les théoriciens classiques de l'organisation de l'usine (Taylor, For) se calquent sur le modèle disciplinaire des institutions majoritaires, qui est avant tout militaire. Stricte hiérarchie, concentration spatiale, parcellisation des tâches, séparation maximale de la conception et de l'exécution, etc. Dans les grands ensembles industriels qui se multiplient au XXe siècle, en URSS comme aux USA, on assiste à une bureaucratisation des usines (et des syndicats), c'est-à-dire à l'apparition d'une classe d'administrateurs qui ne sont ni les ouvriers ni les patrons et dont la tâche est d'organiser le travail sur des bases scientifiques et rationnelles.

La sociologie des organisation naît avec la critique du système tayloriste et de ses rigidités improductives. En 1924, Elton Mayo est appelé à la Western Electric Compagny pour conduire une étude, aujourd'hui célèbre, sur les facteurs du rendement. Il observe pendant deux ans une équipe d'ouvrières, en modifiant différentes variables comme les pauses ou la directivité des consignes, puis il mène des expériences sur un atelier où travaillent des soudeurs et des monteurs. D'une part, il montre que l'amélioration des conditions matérielles du travail augmente le rendement. Surtout, Mayo met en évidence l'existence d'un système informel de relations qui n'a rien à voir avec l'organigramme. Les soudeurs et les monteurs ne cherchent pas à maximiser individuellement leurs gains : il existe un code implicite de conduite qui régule les comportements au sein de l'atelier autour d'une logique d'entraide. Une analyse psychosociologique plus fine met au jour des phénomènes de sous-groupes, de rivalité, d'alliance, etc. Un peu plus tard naît la dynamique des groupes, qui formalise et approfondit les recherches de Mayo. Le terme est proposé dans un article de 1944 de Kurt Lewin²⁶, qui crée l'année suivante au MIT un centre de recherche du même nom et développe ce qu'on appelle encore aujourd'hui la recherche-action.

On découvre que la rationalité bureaucratique dont fait l'éloge Weber implique un ensemble de « dysfonctions », qui correspondent plus ou moins à la résistance de « l'humain » à l'organisation mécanique. On substitue un modèle organiciste ou vitaliste à un modèle mécanique. C'est la naissance du domaine des relations humaines, promis à un brillant avenir. Selon Lapassade, la tâche de la psychosociologie sera de « *retrouver le lien entre le formel et l'informel pour moderniser la bureaucratie* ». Il serait trop simple de considérer les psychosociologues comme les simples flics du patronat, comme le font certains marxistes. Ils sont bien plutôt les agents de la réforme du capital, venus adapter les rapports de production aux forces productives. Pour Lapassade²⁷, sont vrais à la fois le caractère réformiste de leur action et la valeur révolutionnaire de leur découverte.

L'analyse institutionnelle se distingue de la dynamique des groupes en ce qu'elle veut prendre en compte la dimension institutionnelle, c'est-à-dire politique, des relations : « sous les « rapports humains », il y a les rapports de production, de domination, d'exploitation »²⁸, de race, de genre, etc. Mettre au jour ces relations de pouvoir implique parfois de faire éclater le groupe, lorsque le conflit est trop profond. C'est tout le travail de l'analyse institutionnelle, sur laquelle on reviendra, qui se donne pour tâche de faire advenir une auto-gestion véritable et non d'accompagner la modernisation de la bureaucratie.

26 Lewin réalise pendant la guerre une expérience à la demande de l'armée consistant à trouver la meilleure manière de convaincre les citoyens de consommer des abats afin que la viande puisse être envoyée aux troupes. Dans les groupes de contrôle un nutritionniste faisait un cours sur l'alimentation, la rareté et le patriotisme. Dans les groupes expérimentaux, le même cours était administré, les mères de famille se réunissant ensuite pour discuter de ce qu'elles devaient faire. Les groupes expérimentaux modifièrent beaucoup plus leur comportement que les groupes témoins (Wikipédia)

27 Lapassade a découvert ces travaux dans le cadre du plan Marshall, qui introduit en France les innovations américaines dans le cadre de la reconstruction ; sont mises en place différentes structures dont l'AFAP (association française pour le développement de la productivité) qui organise de nombreuses « missions de productivité » aux auxquelles participent plus de 4000 hauts fonctionnaires, ingénieurs, psychologues, syndicalistes, éconoistes : l'une des conclusions de leurs rapports est que le retard français ne vient pas tant d'un retard technologique mais plutôt de l'ignorance française « du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains ». Cf Schaepeynck, p. 54

28 Avant-propos, op. Cit.

Institution et organisation

Pour le moment, ce qui m'intéresse, c'est le terme *d'organisation* que tous ces réformateurs – psychosociologues, dynamiciens des groupes, etc - choisissent d'opposer à la bureaucratie (la première synthèse du domaine est un livre de 1958 de March et Simon, intitulé sobrement « *Organisations* »). Qu'est-ce que cela change de parler d'organisation plutôt que d'institution ?

La distinction entre institution et organisation est une banalité de l'enseignement des *business school*²⁹. La différence entre les deux, c'est ce que j'ai appelé *la fonction symbolique* de l'institution. L'organisation serait un agencement ponctuel servant à coordonner des individus pour réaliser certains buts déterminés, tandis que l'institution serait, elle, une œuvre sociale guidée par un sens auquel doivent adhérer les sujets de l'institution³⁰.

La science des organisations se passe en effet de toute référence à un système de valeurs, ou à ce que la théorie du droit institutionnel nommait « l'idée d'œuvre » qui conférerait à l'institution une densité ontologique. Elle considère les structures collectives comme un réseau de relations affectives et stratégiques, où chaque agent déploie son activité de manière plus ou moins efficiente selon la division des tâches et la qualité des communications. Il n'y a pas besoin de savoir ce qu'on fabrique pour étudier, et améliorer, la dynamique d'un groupe d'ouvrières. Chez Crozier, figure française de cette école, ce programme de recherche aboutit à dissoudre jusqu'à la notion d'organisation elle-même dans celle de « système d'action »³¹. Les constructions institutionnelles perdent ainsi toute substance, et avec elles les rapports de pouvoir correspondants. Les termes actuels comme celui de collaborateur, qui vient remplacer ceux de salarié ou d'employé, sont directement issus de ce type de théorie.

Le déclin de l'institution

Cette distinction n'est cependant pas une simple vue théorique. Elle correspond à une situation historique bien réelle dont cherche à rendre raison François Dubet dans *Le déclin de l'institution*³².

Dubet part d'un constat paradoxal : l'institution décline, et pourtant les services croissent. Aujourd'hui plus qu'hier la plupart de nos actions - manger, se déplacer, se loger, donner naissance, vieillir, etc - passent par des médiations collectives dont le fonctionnement impersonnel échappe à l'individu. L'expression « déclin de l'institution » fait évidemment écho à l'ambiance générale d'indignation, réactionnaire comme progressiste, face à la destruction de l'hôpital, aux réformes de l'éducation nationale, à la fin du service militaire, à la précarité des chercheurs, etc. Dans le même temps, il n'y a jamais eu autant de monde qui fait des études, on a bien moins recours que dans les années 70 à l'auto-médication, les postes de dépenses de la Sécu ou de l'Éducation nationale n'ont pas cessé d'augmenter (à hauteur du PIB cependant), etc. Pourquoi a-t-on le sentiment d'un déclin ou d'une destruction ? Qu'est-ce qui décline exactement ?

D'après Dubet, ce qui décline c'est l'institution entendue comme dispositif de subjectivation, tandis que prolifèrent les organisations. Toute institution, mineure comme majeure, exerce une fonction symbolique. Le type historique de l'institution, c'est l'Église : Dubet identifie un certain nombre de traits, parmi lesquels l'affirmation de principes sacrés, universels, transcendants et incontestables, l'existence d'une hiérarchie chargée d'exercer la puissance de ces principes à travers des rites charismatiques, dans la mesure où les membres ont la vocation, elle-

29 Cf cours en ligne de l'IAE Lille (école universitaire de management)

https://modules-iae.univ-lille.fr/M24/cours/co/01_03.html

30 La distinction entre organisation et institution est évidemment schématique, et la pensée économique n'est pas univoque. Le néo-institutionnalisme (école plus récente de la sociologie des organisations) montre comment des logiques institutionnelles jouent au sein de l'organisation, lui conférant un caractère distinctif auquel les individus s'identifient et qu'ils cherchent à préserver.

31 Robert Lafore, *L'individu contre le collectif*, 2019, Chapitre 1 « Qu'est-ce qu'une institution ? »

32 Seuil, 2002

même évaluée par un ensemble d'épreuves internes à l'institution. Le fidèle accède à l'universel du principe en se soumettant à l'épreuve de la discipline, dont les règles permettent l'incorporation des principes et la formation d'une subjectivité nouvelle.

Ces différents traits se retrouvent presque mot pour mot dans l'école républicaine. On se contentera de l'exemple du professeur, ou du bien nommé « instituteur ». Le rôle de l'instituteur relève de la *vocation* : il a foi dans les valeurs de l'école et incarne la transcendance de l'institution, de là le caractère charismatique de son autorité. Le maître n'est pas respecté en tant qu'individu ou professionnel compétent, mais comme représentant du Savoir. Il ne rend de compte qu'à sa hiérarchie, c'est-à-dire à ceux qui partagent le rapport à ces valeurs transcendantes, et non au monde extérieur (parents, enfants, autres institutions) dont l'école est séparée tel un sanctuaire. Or ce modèle de la vocation tend à être remplacé par celui de la profession : l'instituteur est recruté sur ses compétences pédagogiques, son autorité ne doit venir que de ses capacités, lui et son école sont évalués et doivent rendre des comptes aux financeurs comme aux usagers. Bref, l'école a cessé d'être sacrée. Pourtant, on lui demande toujours de transmettre le respect des autorités et le goût du savoir, autrement dit d'exercer une fonction symbolique. D'où le malaise des profs, pris entre ces deux postures sans pouvoir en adopter franchement aucune. D'après Dubet, le même mouvement de sécularisation qui a permis à l'école républicaine de se constituer contre l'institution ecclésiastique emporte aujourd'hui cette dernière au profit d'une organisation désacralisée dont la fonction est de transmettre un ensemble de contenus, et dont l'efficacité se mesure à cette aune.

Plus largement, l'avènement de l'ère des organisations se traduit par le déploiement d'une classe identique de gestionnaires dans tous les secteurs d'activités et par le recours à des cabinets de *consulting* pour améliorer les performances dans les hôpitaux comme à l'école, dont le nombre ne cesse de croître, accroissant avec lui la complexité de ces institutions. La seule différence avec les bureaucrates, c'est que ces nouveaux gestionnaires sont eux-mêmes remplaçables, à la merci du dernier plan de restructuration.

« Là où les vocations communes permettaient une régulation spontanée par l'adhésion implicite aux mêmes objectifs et aux mêmes modèles professionnels, il faut installer des professionnels de l'organisation³³ »

Il nous faut cependant cesser de suivre Dubet ici. Ce dernier adhère en effet au discours que l'économie porte sur elle-même, comme si l'organisation était réellement cette forme souple, « neutre en valeur », quasi évanescence, qui plutôt que faire adhérer des sujets à une idée transcendante au moyen d'une pesante bureaucratie, se chargerait d'arbitrer entre des intérêts, de prioriser les objectifs ou d'harmoniser les relations entre des individus grâce à des régulations immanentes. Car il faut bien les fabriquer, ces individus - personne ne sort du ventre maternel tout armé du jargon managérial, sachant parler la langue du flux et de la performance.

2/Micropolitique néolibérale

L'entreprise n'est pas une institution majoritaire à la manière des anciennes institutions disciplinaires - bien que celles-ci, usines ou prisons, n'aient pas disparues : comme pour l'énergie, les nouvelles formes de contrôle se surajoutent aux anciennes, elles ne les remplacent pas. Attentive à la qualité des relations informelles, insérée dans son environnement, elle sait qu'elle doit perpétuellement adapter ses formes aux forces productives pour rester dans la course. Pour cela, elle déploie un nouveau sens, celui de l'organisation.

« Nous entrons dans une période où la crise est destinée à devenir permanente et où la qualité essentielle de toute structure institutionnelle devra être la capacité d'adaptation et de changement³⁴ »

33 François DUBET, « Institution : du dispositif symbolique à la régulation politique », 2010, Réseau Canopé

L'entreprise est une forme en mouvement. Mais quel est le moteur de ce mouvement ? Peut-on vraiment considérer l'économie comme un libre jeu de relations stratégiques et affectives, comme le font les sociologues des organisations ? L'économie serait-elle – l'anarchie ?

Une telle question dépassant largement le cadre de cet exposé, on la reformulera ainsi : qui contrôle les organisateurs ?

Marchandisation du contrôle

Pour y répondre, le discours des sciences humaines sur l'organisation doit être replacé dans son contexte, celui de la contre-révolution néolibérale. C'est ce que fait Chamayou dans *La société ingouvernable*³⁵.

Qui contrôle les organisateurs ? Comment discipliner les managers ? On le sait : par le marché. Mais l'évidence de cette réponse a une histoire, celle de l'opération de marchandisation du contrôle qui constitue une autre généalogie du néo-libéralisme.

Au cours du XXe siècle, le développement des sociétés par action implique *la séparation de la propriété et du contrôle*, des actionnaires et des gestionnaires. Il brise du même coup le fondement moral du capitalisme paternel, où le patron de l'usine qui en est aussi le propriétaire a intérêt à prendre soin de ses biens, réunissant ainsi en sa personne « bien public » et intérêt personnel. Le livre qui révèle ce scandale, dans les années 30, enclenche un débat qui dure un demi-siècle. On découvre que la firme est un lieu de pouvoir, et on se demande comment la gouverner. Différentes théories s'affrontent après-guerre, parmi lesquelles celle de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui propose de s'appuyer sur le sens éthique des gestionnaires, sorte de despotisme managérial éclairé, à laquelle s'opposent fermement les néo-libéraux.

Ce débat devient crucial dans le contexte de la contestation profonde de l'ordre économique et politique des années soixante – partout, ça se révolte, et les tenants de l'ordre établi en ont bien conscience³⁶. L'article fondateur des nouvelles théories de la firme, de Meckling et Jensen, publié en 1976, est aujourd'hui le 3^e texte le plus cité en économie. Or ces derniers définissent la firme comme « *une certaine forme de fiction juridique servant de nexus pour des relations contractuelles* ». Autrement dit, l'entreprise n'existe pas. Comparons avec la définition initiale de l'institution où il s'agissait justement pour les théoriciens du droit de doter l'institution d'un mode d'existence propre, irréductible à une somme de contrats. Le but ici est assumé : « *concevoir la firme comme un nexus de relations contractuelles entre individus sert [...] clairement à montrer que des questions telles que « quelle doit-être la fonction objective de la firme ? » ou « la firme a-t-elle une responsabilité sociale ? » reposent sur une grave erreur de personnification.* »³⁷. Les nouvelles théories de la firme, aujourd'hui enseignées comme des doctrines neutres, sont explicitement conçues comme des armes pour la défense d'un capitalisme contesté.

Évidemment, la réponse n'est pas seulement théorique. En pratique, ce qui garantit que les entreprises ne soient pas dirigées par les bonnes ou mauvaises volontés de la direction, ou pire, qu'elle cède à la pression des mouvements sociaux, c'est l'existence d'un marché du contrôle. Les managers sont directement incités, par un système de primes, de parts actionnariales ou de bonus, à viser la croissance économique de l'entreprise. Surtout, toute déviation significative par rapport à un comportement de maximisation du profit sera immédiatement sanctionnée par une chute du cours de l'action impliquant rachat, réorganisation et limogeage de l'équipe dirigeante. L'efficacité organisationnelle est cotée en Bourse. Faire du management une marchandise : voilà comment le

34 Michel CROZIER, « L'administration française face aux problèmes du changement », *Sociologie du travail*, vol 8, n°3, 1966, p. 225-226

35 La fabrique, 2019

36 Pour ne donner qu'un exemple, voici les lamentations d'un journaliste surnommé le « parrain du néo-conservatisme américain », Irving Kristol, en 1975 : « Le problème qui se pose aujourd'hui pour la grande entreprise, c'est qu'elle n'a plus la moindre légitimité théorique. [...] De quel droit le management, cette oligarchie consanguine, exerce-t-il son pouvoir ? »

37 Jensen et Meckling, « A theory of the firm », cité par Chamayou p. 104

néo-libéralisme protège le monde libre des risque d'un contrôle politique, conscient et finalisé de l'économie, en construisant l'ordre spontané du marché, contrôle de second ordre, impersonnel et mécanique. La liberté individuelle garantie grâce à l'auto-régulation sociale ; tous étant asservis à la machine, nul ne risquera de l'être à une autre volonté humaine.

Micro-politique néo-libérale

Persuadé d'être l'inventeur du concept, Madsen Pirie définit en 1988 dans un ouvrage du même nom la stratégie nécessaire pour opérer la privatisation des services publics, indispensable pour garantir la marchandisation du contrôle étatique lui-même : la *microlitique*, ou

« *l'art de générer des circonstances dans lesquelles des individus seront motivés à préférer l'alternative de l'offre privée, et dans lesquelles les gens prendront individuellement et volontairement des décisions dont l'effet cumulatif sera de faire advenir l'état des choses désirés* »

Les politiciens néolibéraux n'ont pas essayé de convaincre les masses du bien-fondé d'une régulation par le marché : sous forme d'un choix de société global, la bataille était trop dure à gagner. L'ingénierie sociale que propose Pirie consiste à doucement inciter les acteurs individuels à choisir le bus privé plutôt que le train public, à accélérer la cadence, à choisir la formation où l'on aura le plus de chance d'être pris.e, à pratiquer un acte chirurgical plutôt qu'une surveillance au lit, à publier deux articles au lieu d'un, etc, sans jamais contraindre trop directement. C'est ce qu'on appelle aussi aujourd'hui le *nudging*. Pirie, dans un autre ouvrage, recommande différentes tactiques pour opérer sans heurt ces privatisations³⁸, même s'il y a bien sûr parfois besoin de faire sauter des verrous législatifs à coup de gaz lacrymogènes. L'hôpital continue de soigner, l'école d'enseigner et la prison d'enfermer, mais elles doivent le faire d'une nouvelle *manière*, plus performante³⁹. L'idée d'oeuvre de l'institution n'est pas remplacée, elle est simplement désactivée. En s'inscrivant dans le champs du marché, les anciens dispositifs de subjectivation perdent leur pouvoir propre, sans cesser de fonctionner.

Il ne s'agit certainement pas de défendre l'institution (majeure) contre l'organisation. Cela reviendrait à être acculé dans la posture défensive qui est depuis 40 ans celle de la gauche. Les progressistes qui hier dénonçaient l'école de la reproduction défendent aujourd'hui l'école de la République contre les assauts du néo-libéralisme, lorsqu'ils ne regrettent pas purement et simplement les coups de baguette sur les doigts. Il me semble que F. Dubet a raison de considérer que le déclin général de l'institution au profit de l'organisation est l'effet d'une tendance profonde, celle de la sécularisation des sociétés occidentales, et qu'il n'est pas évident d'attribuer au néolibéralisme la responsabilité de la mort de Dieu. Plutôt que de nous lamenter avec les nostalgiques de l'institution, oublieux de toutes les existences brisées parce qu'elles ne rentraient pas dans le moule du bon élève, essayons plutôt de déceler quelles sont les formes capables de susciter du désir tout en résistant à l'intégration dans la grande machine productive. C'est depuis cette position qu'on s'intéresse à la notion d'institution mineure.

Le désir du capital

Je ne prétend pas découvrir en 2022 que notre monde est régi par la loi du marché. Ce qui m'importe, c'est que ce régime de domination diffère de celui, disciplinaire ou institutionnel, qui était encore en partie l'adversaire des mouvements révolutionnaires du siècle dernier.

38 *Démanteler l'État, théorie et pratique du service public*, 1985. La mise en place d'une telle micropolitique implique cependant, pour être menée résolument, qu'au plan macropolitique le pouvoir étatique ait été lui-même marchandisé, par la financiarisation de la dette publique.

39 Comme le disait l'ami infirmier venu nous parler de la psychothérapie institutionnelle cet hiver, aujourd'hui il ne s'agit plus de former des institutions minoritaires pour faire des choses plus excitantes que ce que permet l'ennui bureaucratique ; on construit des institutions minoritaires parce que l'institution majoritaire se casse la gueule (les moyens massifs qui forment le capital des institutions comme l'école ou l'hôpital se retournent contre elles, deviennent une manière de limiter l'exercice de leur fonction.

La prétendue neutralité axiologique de l'économie est évidemment un mensonge : comme le montre avec brio Chamayou, la construction du marché comme technologie de gouvernement est un projet construit, consciemment contre-révolutionnaire. Les nouvelles formes d'organisation sont fluides, mais il importe que le cash-flow coule dans le bon sens, celui de l'accroissement du capital. Cependant, il est vrai que le contrôle a changé de forme. Il est devenu indirect, et donc plus efficace. Il n'est pas nécessaire de prêter allégeance à la loi du marché quand on prend un poste ; au contraire, on voudra plutôt tester vos motivations, probablement votre esprit d'équipe. L'entreprise capitaliste moderne ne fait pas rentrer à coup d'exercices répétés et douloureux la valeur de l'argent dans le corps de ses futurs cadres. C'est que le primat de la valeur actionnariale ne régit pas les organisations à la manière dont l'idée transcendante de Dieu ou de la nation régissent l'institution ecclésiastique ou militaire. Il est la règle du jeu d'un champ où se meuvent les acteurs et leurs intérêts stratégiques. Ces derniers n'ont pas besoin d'être (toutes) animé.es par la recherche du profit ; il suffit qu'aucun désir directement antagoniste ne surmonte les mille et une petites incitations qui maintiennent les coups possibles dans les limites du jeu.

La différence entre institution et organisation se trouve bien au niveau de la fonction symbolique. Je n'ai pas ici les moyens théoriques d'analyser le capitalisme contemporain en tant que dispositif de subjectivation – ce que font, ailleurs, Deleuze et Guattari⁴⁰. Disons schématiquement que là où l'institution majoritaire structure les subjectivités autour d'objets transcendants (Dieu, la Nation, le Savoir) par la discipline, l'organisation coordonne les intérêts d'individus incités par des dispositifs immanents à se comporter en agents efficaces. Le déclin de l'institution est aussi le déclin du sujet. Le mouvement du capital, en colonisant les anciennes structures, ronge également les identités qu'elles produisaient, rendant manifeste leur inconsistance – de l'identité professorale à la précarité du vacataire – sans les remplacer par d'autres.

Il y a bien une poignée de fanatiques directement branchés sur le mouvement de l'échange ; pour la plupart, ce n'est pas ce qui nous meut dans nos activités professionnelles ou quotidiennes. Et pourtant, le champ du marché, comme sous-jacent aux interactions qui se déroulent en son sein, en donne le sens : il indique la direction où convergent tous ces flux, celle de l'accroissement du capital. Ce qui nous anime, ce peut être autant de soigner un malade, de gagner de quoi manger ou de nous amuser ; de plaire à nos parents, de rassurer nos angoisses ou de nous auto-détruire ; ce pour-quoi⁴¹ nous le faisons, c'est l'accroissement de la valeur.

Autrement dit, la puissance du capital vient de sa capacité à libérer et mobiliser le désir en détruisant les structures qui le cristallisaient. Au lieu de le réprimer pour déterminer, plus ou moins violemment, les subjectivités du citoyen, du fidèle, ou du militant, le marché épouse les courbures du désir, lui fournit les moyens de se satisfaire, éventuellement l'intensifie, pour l'infléchir et en diriger le cours. C'est pourquoi il s'accommode d'une hétérogénéité identitaire et d'une licence sexuelle beaucoup plus grande que les sociétés disciplinaires. Il n'impose pas à toutes la même langue, il forme le langage chiffré de tous les discours. Il y a bien une production de constante, et même une homogénéisation visible du réel, mais elle n'opère pas du tout de la même manière que les institutions traditionnelles. Il resterait tout un travail à accomplir pour analyser le marché en tant qu'institution majeure et comprendre son fonctionnement en tant que dispositif de subjectivation

Quoi qu'il en soit, c'est bien sur le plan du désir que doit se situer le travail de l'institution mineure :

« On voit la différence avec Reich : il n'y a pas une économie libidinale qui viendrait par d'autres moyens prolonger subjectivement l'économie politique, il n'y a pas une répression sexuelle qui viendrait interioriser l'exploitation économique et l'assujettissement politique. [...] C'est l'économie politique en tant que telle, économie des flux, qui est inconsciemment

40 Notamment dans l'*Anti-Oedipe*.

41 Ou plutôt comment ?

libidinale : il n'y a pas deux économies, et le désir ou la libido sont seulement la subjectivité de l'économie politique. « L'économique, en fin de compte, c'est le ressort même de la subjectivité ». C'est ce qu'exprime la notion d'institution, qui se définit par une subjectivité de flux et de coupure de flux dans les formes objectives d'un groupe⁴² »

On retrouve l'idée, devenue banale, que le capital est aussi en nous. Ce monde est désirable, et désirant. Si on veut construire des institutions qui s'opposent à l'hégémonie, il faut être capable de faire circuler autrement le désir.

Aparté sur l'auto-gestion

Ce travail est aussi une manière de répondre à la suggestion de Chamayou : contre le libéralisme autoritaire, « *rouvrir le chantier de l'auto-gestion* », dont l'anti-étatisme, la pensée de l'immanence et de l'autonomie faisaient selon lui le véritable adversaire, du moins sur le plan théorique, des contre-révolutionnaires néolibéraux, le seul capable de représenter un danger pour l'avenir. Le terme apparaît assez peu chez Tosquelles ou Oury, beaucoup plus avec Lapassade ou Loureau, mais il est de toute façon cohérent avec ce qui se tente en général dans le courant de l'analyse institutionnelle.

Voici ce que dit Guattari de cette notion dans un très court texte de 68 intitulé « Autogestion et narcissisme⁴³ » :

« L'auto-gestion, comme n'importe quel mot d'ordre, peut être mis à n'importe quelle sauce. De Lapassade à De Gaulle, de la CFDT aux anarchistes. [...] La détermination dans chaque situation de l'objet institutionnel correspondant devrait permettre de clarifier la situation. [...] Le ressort de l'auto-gestion d'une entreprise implique le contrôle effectif de la production, des programmes, des investissements, de l'organisation du travail, etc. De ce fait, un collectif de travailleurs qui se mettraient en auto-gestion dans une usine auraient à résoudre d'innombrables problèmes avec l'extérieur [...] Les expériences d'auto-gestion pendant les grèves, la remise en place de secteurs de la production pour répondre aux besoins des travailleurs, l'organisation du ravitaillement, de l'auto-défense, sont des expériences très importantes. Elles montrent les possibilités de dépasser le niveau revendicatif des luttes. [...] Le contrôle ouvrier pose en fait des problèmes politiques fondamentaux dès qu'il touche à des objets institutionnels mettant en cause l'infrastructure économique »

Ce texte permet de saisir ce que signifie une auto-gestion véritable : la définition collective de l'objet institutionnel.

Si on décrétait demain l'auto-gestion ouvrière, qu'est-ce qui changerait ? Probablement, les salaires augmenteraient parce qu'on se répartirait l'argent capté par la direction. Mais à partir du moment où l'unité de production en question dépend du marché pour réaliser les investissements nécessaires pour rester compétitive, on voit bien que les conditions de travail, donc d'existence, ne peuvent pas changer profondément. Autrement dit, l'inscription dans le marché interdit de poser la question fondamentale ; qu'est-ce qu'on fabrique ensemble ? Pour qui le fabrique-t-on, et comment le fabrique-t-on ? La question du sens n'est pas décorrélée de celle, très matérielle, des moyens de production. L'auto-gestion implique de pouvoir se poser ces questions, et de se donner les moyens d'y répondre⁴⁴. Concrètement, cela veut dire sortir du marché, transformer les manières de produire et les circuits de l'échange. Plus facile à dire qu'à faire bien sûr.

Une autre manière de définir une institution mineure serait donc : une institution qui définit elle-même son objet institutionnel.

42 Deleuze, Préface à *Psychanalyse et transversalité* de Guattari, « Trois problèmes de groupe ».

43 *Psychanalyse et transversalité*

44 Penser à la coopérative de la Zad : est-ce que la notion fonctionne ?

Conclusion

Qu'est-ce qu'une institution mineure ?

« dans l'institution une fonction politique militante, constituer une sorte de « monstre » qui n'est ni la psychanalyse ni la pratique d'hôpital, encore moins la dynamique de groupe, et qui se veut applicable partout, à l'hôpital, à l'école, dans le militantisme – une machine à produire et à énoncer le désir.⁴⁵ »

Des institutions communistes

Y a-t-il quelque chose comme des institutions communistes ? Quelles en sont les formes ?

Peut-on donner forme à des pratiques qui leur permettent de durer dans le temps et de s'inscrire dans l'espace sans épouser l'ordre du monde qu'elles combattent ?

L'institution mineure a d'abord été définie comme une institution en mouvement.

Contrairement aux institutions majoritaires qui construisent leur hégémonie en produisant, à partir d'une pratique particulière dominante, une constante abstraite universellement imposées aux autres usages, les institutions minoritaires usent de la norme pour permettre, dans une situation donnée, l'expression d'une variété de pratiques. Elles ne peuvent pas produire de constante car en elles la norme est toujours modifiée par l'usage. Pour le dire en des termes que déploiera le second exposé, c'est une institution où l'instituant n'est pas détruit par l'institué, et réciproquement.

L'exemple de la psychothérapie institutionnelle devait faire sentir ce qu'un tel cercle pouvait pratiquement signifier dans le contexte particulier du soin de la psychose. De cet exemple, on tire que l'institution exerce une fonction symbolique : elle fabrique du sens. Si l'on peut soigner les malades en soignant l'institution, c'est parce que la psyché est structurée par les formes institutionnelles. En modifiant ces dernières (au niveau micro-politique comme macro-politique) on rend possible l'expression de singularités qui ne trouvent pas d'accroche dans le monde majoritaire.

Au-delà d'un contexte de soin, Guattari propose d'opérer une révolution moléculaire en multipliant ce type de formes institutionnelles, y compris dans les organisations militantes. Au lieu de proposer une réforme ou une prise révolutionnaire du pouvoir étatique pour transformer les institutions selon une autre idée du bien commun, il s'agirait que tous les lieux de production - de subjectivité comme de marchandise - se mettent à subvertir la norme majoritaire selon leur singularité propre. La proposition est séduisante, mais elle demande à être approfondie pour ne pas se contenter d'alimenter le mouvement du capital.

Ce qui distingue l'institution mineure de la forme-entreprise, c'est le sens de ce mouvement. Quel que soit ce que l'entreprise fabrique, ou le service que rend une organisation, ce qui détermine les formes de l'organisation est sa capacité à réaliser des objectifs dont la définition échappe aux membres de l'organisation – en général, sa valeur sur le marché. D'où l'homogénéité de ces formes et de la classe qui les met en place. Étant donné que la participation des travailleur.ses à l'organisation de leur travail augmente la rentabilité, la plupart d'entre nous ne vivent pas dans des espaces concentrationnaires, et il y a bien sûr du sens qui circule dans nombre de lieux de travail. Cependant, il me semble que c'est la possibilité que l'expérience vécue dans l'institution produise un effet en retour sur les formes collectives qui distingue le plus clairement le travail dans une boîte ou un prestataire de service public et l'oeuvre au sein d'un collectif autonome.

Agencement collectif de production de subjectivité

45 Deleuze, « Trois problèmes de groupe »

On appellera institution mineure un lieu où le sens du mouvement qui relie les formes d'organisation aux usages est déterminé par les membres de l'institution, c'est-à-dire par l'existence d'un désir collectif. Tel usage plutôt que tel autre sera institutionnalisé, formalisé, s'il est jugé signifiant par le collectif, selon des critères qui lui sont propres, et pas ceux du champ majoritaire, État ou marché. Bref, une institution mineure est un lieu où l'on discute du sens de ce qu'on fait⁴⁶. D'où la question favorite de Oury, « qu'est-ce qu'on fout là », c'est-à-dire qu'en est-il du désir d'être là de l'infirmier, du médecin, du fou. C'est la possibilité de cette question qui fera la différence entre une institution mineure et une organisation qui délègue le problème du sens au champs majoritaire. Évidemment, c'est une question délicate, qu'on ne résout pas en demandant brutalement « pourquoi ? » en assemblée générale. La notion d'analyse institutionnelle désigne justement un ensemble de techniques possibles pour faire émerger du sens au sein d'une institution en analysant les expressions du désir collectif et individuel. Par exemple, être attentif aux événements ou aux paroles qui dérangent, à l'échelle micro-politique (un péage de plomb, un départ) ou macro-politique (un mouvement social). Pour finir, on va essayer de dégager un certain nombre de traits de l'institution mineure pour faire travailler cette définition un peu abstraite.

→ L'institution mineure se distingue de l'institution majeure parce qu'elle est en mouvement.

→ L'institution mineure se distingue de l'organisation parce qu'elle est auto-motrice ; se donne à elle-même son propre sens en fournissant au désir des moyens d'expression.

Ainsi définie, je veux bien souscrire à la proposition deleuzio-guattarienne : « *introduire dans l'institution une fonction politique militante, constituer une sorte de « monstre » qui n'est ni la psychanalyse ni la pratique d'hôpital, encore moins la dynamique de groupe, et qui se veut applicable partout, à l'hôpital, à l'école, dans le militantisme – une machine à produire et à énoncer le désir.*⁴⁷ »

Guattari définit l'institution comme un *agencement collectif de production de subjectivité*. Un groupe institué n'est pas un ensemble de sujets, mais un processus de subjectivation collectif. Autrement dit, des institutions communistes sont des machines de production désirante. A quoi les reconnaît-on ?

Quelques traits de l'institution mineure, ou « agencement collectif de production de subjectivité »

- *Savoir mourir*⁴⁸

Une institution mineure ne vise pas le maintien de sa propre structure, et il y a autre chose dans sa précarité qu'une simple faiblesse. Contrairement aux institutions traditionnelles comme à l'entreprise, elle est capable de mettre fin d'elle-même à sa propre forme. Soit qu'un conflit trop profond les déchirent, soit que les désirs individuels deviennent trop différents, soit même qu'on ait le sentiment d'être au bout de ce que l'institution pouvait produire, des institutions communistes prennent nécessairement le risque de la mort dès lors qu'elles mettent en jeu le sens de ce qu'elles font. La durée de l'institution dépend de sa capacité à maintenir en mouvement le cercle des formes collectives et des forces désirantes, d'où la nécessité de construire une intelligence des relations.

Exemples : la Maison de la Grève en 2020⁴⁹, le CIDOC de Illich. Fondé en 1968 au Mexique par Ivan Illich et Valentine Bonemans pour lutter contre l'idéologie du développement, c'est-à-dire le déploiement universel des institutions occidentales, le « centre de dé-yankeefication » réunit des

46 Ce dont on discute, ce n'est pas seulement des affects ou des relations, ni même des rapports de pouvoir (= dynamique des groupes) ; analyser le sens de ce qu'on fait, c'est se demander pourquoi on le fait, pour qui on le fait, avec qui, quels effets cela produit, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institution.

47 Deleuze, « Trois problèmes de groupe »

48 « Cette dimension ne peut être mise en relief que dans certains groupes qui, délibérément ou non, tentent d'assumer le sens de leur praxis et de s'instaurer comme groupe sujet, se mettant ainsi en posture d'être l'agent de leur propre mort. » Guattari, La transversalité

49 <https://lundi.am/Nos-hypotheses>

participants du monde entier et en particulier des Amériques autour d'un système d'enseignement entièrement libre, qui fait une large part à l'histoire et la culture de l'Amérique du Sud. Illich s'appuie sur les séminaires qui y sont proposés pour rédiger ses pamphlets contre les institutions scolaires et médicales, entre autre. Près de 20 000 personnes y passent. Après huit années d'existence, une énorme fête est organisée pour mettre formellement fin au CIDOC.

-- *La singularité*

J'en ai déjà beaucoup parlé, je ne vais donc pas m'attarder sur ce trait. On comprend bien que si une institution mineure repose sur la production d'une subjectivité collective, celle-ci va prendre des formes à chaque fois différentes selon les personnes qui composent le groupe, le lieu, l'époque où il se trouve, les autres groupes avec qui il est en relation, ses moyens de subsistance, bref sa situation. Concrètement cela se traduit par des styles et des ambiances distinctes, à la fois entre les différentes institutions et à l'intérieur de chacune de ces dernières

« La perspective idéale serait donc qu'il n'existât pas deux institutions semblables et que la même institution ne cesse d'évoluer au cours du temps⁵⁰ »

Le modèle des corporations d'artisans permet d'imaginer assez aisément que différents style au sein d'un même métier selon les corporations, sans que cela étouffe les singularités au sein des corporations elles-mêmes.

- *Transversalité⁵¹*

L'horizontalité pure, on l'a dit, c'est l'uniformité, qui ne permet pas la production de désir ; et elle ne résiste de toute façon pas longtemps à la différenciation de rôles, même informels. La verticalité signifie que la subjectivité du groupe est en fait celle de ses dirigeants. La transversalité correspond à des relations diagonales. Elle met en mouvement les différents rôles – pensons à la grille. Elle empêche que des bastions protégés de l'extérieur se constituent dans l'institution, dans la cuisine comme dans la direction. Elle implique que soient prises en compte les productions conscientes et inconscientes de l'ensemble du groupe et que celui-ci soit capable de remaniement permanent, voire de se dissoudre, pour leur être fidèle.

« La transversalité est une dimension qui prétend surmonter les deux impasses, celle d'une pure verticalité et celle d'une simple horizontalité ; elle tend à s'effectuer quand une communication maximum s'effectue entre les différents niveaux et surtout dans les différents sens. [...] La transversalité est le lieu du sujet inconscient du groupe, l'au-delà des lois objectives qui le fondent, le support du désir du groupe. »⁵²

- *L'intermittence du collectif*

50 Guattari, De Leros à La Borde, p ?

51 « Celle-ci implique qu'au sein des groupes soient prises en compte les productions conscientes et inconscientes de ses participants, et que le groupe soit capable de remaniements permanents voire même de se dissoudre s'il tourne à vide, ou n'a plus pour seule fonction que de défendre ses frontières ou préserver son être soi. Le mot « transversalité » a connu le succès que l'on sait. Il est passé dans le vocabulaire commun. On en fait désormais une sorte de principe de « bonne communication » au sein des entreprises ou des administrations. Mais en se popularisant, repris par les DRH et les médias, il a perdu sa force intempestive. Toute référence à des processus inconscients a disparu, ainsi que l'idée de finitude et de remaniements constants. On oublie sa fonction opératoire et de critique des hiérarchies en place. La transversalité est versée au compte de la pérennisation des structures et de l'assouplissement de leurs rouages. »

Brétécher, Paul. « Transversalités, chaosmoses et cuisines », revue *Chimères*. <https://www.cairn.info/revue-chimeres-2012-2-page-91.htm>

52 Guattari, « La transversalité », 1964

La présence du collectif n'est jamais garantie⁵³. La production collective du désir peut échouer, et aucune technique ne peut la garantir, à moins de tomber dans des formes fascistes qui produisent de la subjectivité en série. L'analyse institutionnelle, contrairement à la dynamique des groupes, ne se pense pas comme une science. Ses outils ne marchent pas à tous les coups – on ne convoque pas le collectif⁵⁴.

- Prolifération plutôt qu'extension (à chacun son groupuscule)

Une institution mineure ne peut pas croître au-delà d'une certaine échelle, que je ne me hasarderais évidemment pas à définir. Disons simplement que la nécessité de maintenir un lien vivant entre les formes organisationnelles et les usages qui y ont cours interdit de concevoir un modèle général qui puisse s'étendre au-delà de la situation particulière où s'ancre une institution. En revanche, l'hypothèse minoritaire n'est pas une hypothèse élitiste. Si on prend au sérieux la proposition de révolution moléculaire, des institutions mineures doivent se donner les moyens d'essaimer, ce qui implique d'intervenir dans le champs majoritaire pour affaiblir son emprise.

- Institution mineure et alternative

Une institution peut être dite mineure parce que ses propres formes sont en mouvement et parce qu'elle demeure dans un rapport conflictuel avec les formes hégémoniques. Une institution mineure qui se laisse enfermer dans un ghetto culturel ou une niche économique perd le mouvement qui la caractérise. L'Atelier paysan, coopérative d'auto-construction de machines agricoles, a récemment dénoncé l'échec des prétentions de l'agriculture bio à transformer les modes de production agricoles en démontrant son statut de niche économique⁵⁵. Leur proposition⁵⁶ me paraît discutable, mais le constat est clair : des pratiques minoritaires perdent leur sens dès lors qu'elles cessent de menacer le champs majoritaire. Ce qui implique évidemment de ne pas abandonner le plan de la macro-politique, mais de s'y rapporter, peut-être, uniquement sur le mode de la destitution.

Remarques finales

Le terme d'institution mineure recouvre au fond deux intuitions :

1/ La nécessité de fabriquer des institutions pour travailler notre dépendance à la puissance organisationnelle du capital, et cela dans tous les domaines – production, enseignement, soin, justice, etc. Encore une fois, cela ne règle en rien la question des formes institutionnelles nécessaires à la lutte.

2/ L'importance de prendre en charge la subjectivité collective, ou encore la fonction symbolique, inhérente à tout groupe organisé. Il me semble que l'éloge de l'organisation pure contient un déni de la subjectivité, destructeur pour les membres du groupe comme pour le groupe lui-même. Il n'y a certes pas autant de suicide dans les groupes militants que chez Orange, mais on gagnerait à y faire davantage de micro-politique.

53 Voir Oury, *Le collectif et sa définition du collectif comme transcendantal*. Le collectif pour Oury est une sorte de champs sous-jacent aux interactions dont on peut saisir la présence dans une certaine fluidité des relations ou à travers une certaine qualité d'ambiance, mais qui peut tout aussi bien s'absenter ; le collectif n'est jamais un donné.

54 Oury se moque ainsi des exigences de la hiérarchie : « convoquez moi la constellation » demande l'inspecteur, et là, ça ne parle pas ! », car bien entendu devant l'autorité le discours n'a plus la même fluidité.

55 *Reprendre la terre aux machines. Manifeste pour une autonomie paysanne et alimentaire*, Seuil, 2021

56 La mise en place d'une sécurité sociale alimentaire à l'échelle nationale pour sortir l'agriculture biologique du marché paraît problématique dans un contexte où le rapport de force est aussi défavorable – on est loin de 1945 et de ses communistes armés.

Assumer la dimension institutionnelle, c'est-à-dire la fonction symbolique me semble indispensable à l'existence d'organisations communistes capables à la fois de ne pas écraser les subjectivités en leur sein et de lutter contre le capital sur le terrain du désir. La notion d'institution mineure est peut-être aussi une manière de réconcilier autonomie désirante et autonomie organisée. La juste intuition qui guide la rupture avec le PCI de la première fait cependant l'erreur de considérer le désir comme une puissance spontanée, qu'il suffirait de libérer du travail pour voir émerger des formes de vie plus désirables. L'analyse institutionnelle permet de penser la subjectivité elle-même comme une production, dont il y a à prendre en charge collectivement les formes, avec le courage et l'humilité nécessaires.

L'école de philosophie, 2022

Plan

I Majeur, mineur. Institutions et usages

- *Qu'est-ce qu'une institution ?*
- *Majeur/mineur*
- *Institution majeure et institution mineure*

II L'analyse institutionnelle ou l'institution en mouvement

- *Une histoire de la psychothérapie institutionnelle*
- *L'institution comme dispositif de subjectivation*
- *Faire tourner les rôles. Diversité des lieux, grille et constellation*
- *L'institution en mouvement*
- *Limites. L'institution et le mouvement du capital*

III Institution et organisation, discipline et contrôle

1/Organisation vs institution

- *La sociologie des organisations*
- *Institution et organisation*
- *Le déclin de l'institution*

2/Micropolitique néolibérale

- *Marchandisation du contrôle*
- *Micro-politique néo-libérale*
- *Le désir du capital*
- *Aparté sur l'auto-gestion*

Conclusion Qu'est-ce qu'une institution mineure ?

- *Des institutions communistes*
- *Agencement collectif de production de subjectivité*
- *Quelques traits distinctifs des institutions mineures*