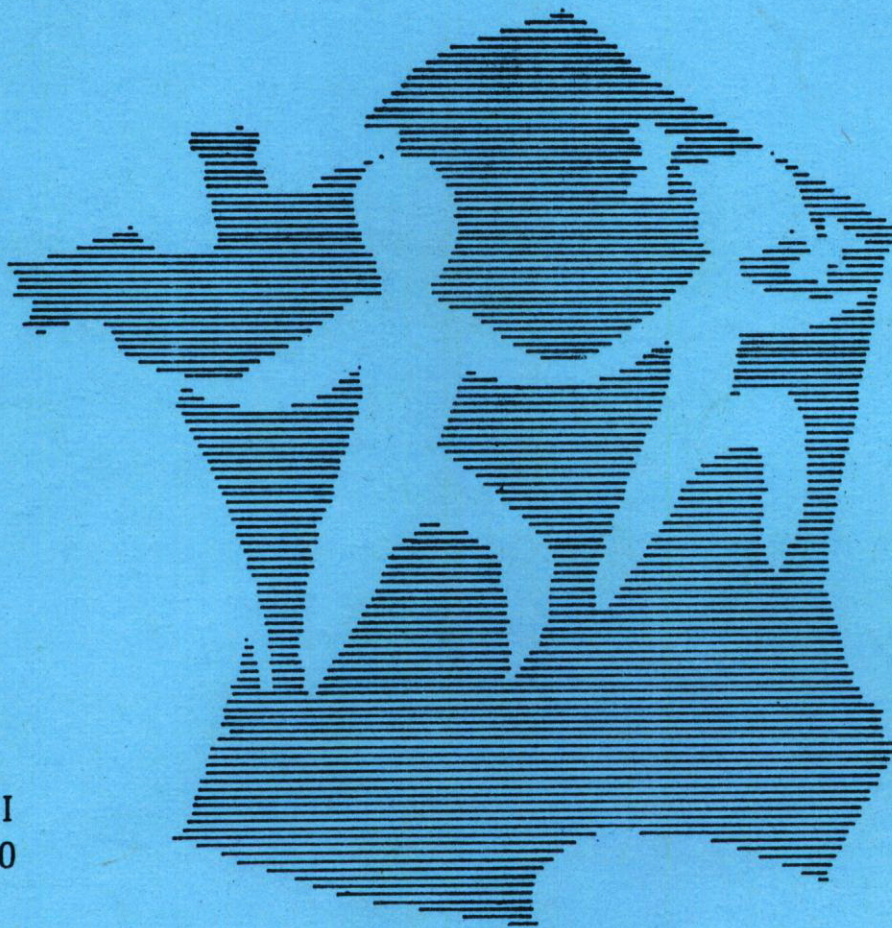


CONFLUENCES

Courrier des CMPP

MAI 1984



TOME I
NUMERO : 0

Journées d'étude de Montauban

ANCE

- Supplément à Communautés Educatives
le Gérant : D. Vidaud. ISSN 0245-2030

- Association Nationale des Communautés Educatives
145, Bd Magenta PARIS 10^e.

"NOUS" ET ... "LES AUTRES"

Montauban CMPP. Juin 84

POUVOIR, SENS ET IDENTITE DANS LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES

1° L'INSTITUTION EN QUETE D'IDENTITE : Le "nous" avant... Les "autres".

2° L'IDENTITE ET L'ALTERITE DANS L'INSTITUTION

2.1 Les "autres" dans l'institution

2.2 Hors de l'institution d'autres sont "comme nous" ou "différents" de "nous".

2.3 Les enjeux des relations interinstitutionnelles.

3° LE DESIR ET LA REALITE DE L'INSTITUTION

4° LE POUVOIR ET LE SENS DANS LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES

4.1 Politique et objectifs de l'institution : les relations de pouvoir

4.2 Culture et finalité de l'institution : les effets de sens

4.3 Réalisation de l'acteur et innovation sociale.

POUVOIR, SENS ET IDENTITE DANS LES
RELATIONS INSTITUTIONNELLES

PIERRE TAP

Ne faisant pas partie d'une équipe de CMPP, je me considère et vous pouvez me considérer, comme l'un de ces étrangers inclus dans la catégorie anonyme des "autres", qui voient leur identité réduite à celle d'un "out-group", d'un "hors-de-nous".

J'espère que mes propos tendront à montrer que je ne suis étranger que si l'on m'enferme dans ce rôle, ou si je m'y clôture moi-même. Je voudrais au contraire parler de ce "nous" qui est vous, autant que de ces "autres" dont je suis ! Mais j'évoquerai ce rapport "Nous-Autres" dans le cadre des liens et conflits entre L'IDENTITE et L'ALTERITE.

Mon ambition serait de transformer le vécu, l'expérience en institution, en modèle théorique, applicable, je l'espère, aussi bien à "nous" qu'aux "autres".

J'ai volontairement accentué le caractère auto-centré de cette introduction, il me faut maintenant substituer le "nous" au "moi", car...

1° L'INSTITUTION EN QUETE D'IDENTITE : LE "NOUS" AVANT... LES "AUTRES"

.. à en croire Pascal "le moi est haïssable" (Pensées). L'égoïsme et le narcissisme seraient de vilaines maladies, si du moins ils sont mesurés à l'aune des exigences morales et des enjeux collectifs. Valéry répondait, il est vrai, "que si le moi est haïssable, aimer son prochain "comme soi-même" devient une atroce ironie" (Tel quel). Mais Levi-Strauss intervient à son tour pour affirmer que "le moi n'est pas seulement haïssable : il n'a pas de place entre nous et rien" (Tristes tropiques). Va donc pour le "nous" dans lequel se trouvent temporairement dissous le "je" et le "tu", le "moi" et "son prochain".

Mais qui sommes-, nous ? Quel est ce nous qui cherche à se définir avant les Autres ? Ce "Nous"-là n'est-il pas, lui aussi, haïssable par le sociocentrisme, ou le narcissisme à plusieurs, qu'il implique ? Le Nous n'est-il pas comme une cabine d'essayage ou de projection dans laquelle chacun s'enfermerait avec des miroirs, en quête de sa propre image ?

Mais "Nous le CMPP" implique une ambiguïté supplémentaire. Au Nous-groupeal (l'équipe) et aux Nous-catégoriels (les médico + les psy + les pédagoges !) s'ajoute le Nous-Institution.

Comment se construit ce Nous institutionnel, cette identité-CMPP, à travers le vécu individuel et collectif de ses membres ? Comment les relations avec l'extérieur, avec d'autres personnes, groupes ou institutions, participent-elles à l'émergence, au renforcement ou à la remise en question de cette identité ?

Toute organisation sociale instituée a besoin, pour survivre, fonctionner et se développer, d'assumer et renforcer, de défendre et transformer, une identité propre. Ce qui implique la prise en compte du socio-centrisme, et du narcissisme collectif, comme une nécessité fonctionnelle, au moins temporairement.

L'identité institutionnelle n'est pas une référence statique. Elle est certes référentielle à un ordre, à une cohérence et à une continuité. Mais elle renvoie tout autant à un mouvement, parfois même à un désordre, pour l'institution d'un nouvel ordre.

Il existe une identisation institutionnelle comme il existe une construction conflictuelle des identités catégorielles (de sexe, d'âge, de profession...) et des identités groupales ou personnelles. Celles-ci participent d'ailleurs fondamentalement à l'émergence et à l'évolution de celle-là.

L'identité institutionnelle est un système dynamique de sentiments valorisants et de représentations plus ou moins conscientes, par lesquels les acteurs individuels et collectifs, dans et hors de l'institution, orientent leurs conduites, organisent leurs projets, construisent leur propre histoire, en fonction des valeurs et normes, des enjeux, de l'organisation sociale instituée.

L'identisation institutionnelle est à l'oeuvre lorsque l'organisation se crée, se différencie, s'autonomise et se responsabilise, s'affirme et coopère, se sépare ou se lie.

Mais paradoxalement, l'identité institutionnelle ne peut se constituer que si les membres de l'organisation acceptent de voir leur propre identité limitée ou re-orientée, par l'identification à ce nouveau "nous", par l'appropriation des finalités et objectifs collectifs, par la fusion affective avec les autres membres, et ce, au moins en certaines circonstances cruciales impliquant le renforcement et la défense de l'institution.

Mais l'organisation peut sombrer dans la routine, ou le clivage, quasi-schizophrénique, si n'est pas pris en compte la nécessaire, mais paradoxale, confrontation de l'identique et de l'altérité, de la similitude et de la différence, de l'effort d'unification, d'intégration et d'harmonisation, aussitôt démenti et pourtant recommencé, opposé à l'effort de différenciation, d'affirmation et de singularisation (éventuellement agressif) des sous-groupes et des individus, habituellement freiné par la tentative inverse d'affiliation, d'appartenance et d'identification, en relation ou non avec la convivialité. Ces efforts contradictoires s'inscrivent dans des enjeux, réels et imaginaires, sources de conflits et d'illusions, renvoyant à des espaces délimités, territoires aux frontières changeantes, à des temps imposés (emploi du temps présent) ou à des temps reconstruits par la mémoire et l'affectivité (histoire de l'institution) ou à des temps anticipés du projet et de l'utopie (avenir de l'institution). Cette quête d'identité implique :

- la continuité par l'organisation d'un horizon temporel institutionnel
- l'unité ou la cohérence minimale, s'appuyant sur l'histoire de l'institution et impliquant la coordination interne des buts et des moyens, des exigences collectives et des désirs individuels ou inter-individuels, des idéaux et des réalités.
- la différenciation (séparation-autonomie) et l'affirmation-opposition par rapport à l'impérialisme des exigences et demandes externes.
- l'effort d'originalité et de valorisation dans l'action commune et la production d'oeuvres collectives, tout autant que dans la réponse apportée aux conflits entre la défense conservatrice des territoires et l'innovation dans les pratiques de chacun comme dans l'approche coopérative des problèmes et de leur résolution.

J'ajouterai, paraphrasant Mounier, que "la constante du "nous" (moi) ne consiste pas à maintenir une identité, mais à soutenir une tension

dialectique et à maîtriser des crises périodiques" (Traité du caractère). L'identité institutionnelle peut n'être qu'une simple étiquette cachant un vide d'implication personnelle et une artificialité dans le mode de relation. Mais elle peut tout autant renvoyer à des sentiments, représentations et actions riches et liants, impliquant la régulation de conflits multiples, et co-ordonnant des processus personnalisants et socialisants... pour "nous" comme pour les "autres" (clients, organismes amis ou concurrents, et même les tutelles !).

2° L'IDENTITE ET L'ALTERITE DANS L'INSTITUTION

Le "Nous" comme "identité institutionnelle" ne peut véritablement s'instaurer sans la référence aux "autres". C'est à travers l'image que les autres lui renvoient que l'organisation instituée construit sa propre image. Savoir comment les enfants, les parents, les professionnels, les tutelles, les représentants politiques et syndicaux, perçoivent le CMPP, l'action et les réalisations de ceux qui y travaillent et qui s'y impliquent, apparaît donc comme un moyen nécessaire, quoique non suffisant, d'accès au "Nous" et à son positionnement dans les réseaux de représentations institutionnelles. Mais l'altérité n'est pas seulement concernée par la relation avec ceux qui sont hors de l'institution. Elle est aussi un problème interne au CMPP.

2.1 "LES AUTRES" dans l'institution

L'institution est illusoirement perçue comme une entité homogène une structure harmonisée. En fait, de par les mécanismes différenciateurs et les oppositions qui président à son fonctionnement même, et du fait de la diversité des statuts (permanents et vacataires, diverses catégories de professionnels...) et surtout des désirs et croyances des acteurs, l'institution est le lieu de contradictions structurales et historiques pouvant constituer des conditions primaires d'assujettissement des personnes et de leurs relations. Ces contradictions peuvent en effet provoquer des clivages intrapsychiques, des oppositions "claniques" entre sous-groupes, aboutissant à l'impuissance, à la de-signification (fonctionnement insensé ; sujet devenu

insignifiant), à l'anomie (incapacité à s'approprier les normes communes), à la dévalorisation, à l'incapacité à réaliser et à se réaliser.

Le dépassement de tels processus implique certes d'être "à l'écoute de nos différences", mais elle nécessite également la sensibilité aux conditions par lesquelles ces différences se transforment en disqualification et en discrimination, et servent alors à creuser des écarts rendant impossibles ou aléatoires toute coopération et même toute compensation, saines.

2.2 Hors de l'institution "d'autres" sont comme "nous" ou différents de "nous"

Toute organisation établit des relations spontanées ou instituées avec des personnes, groupes ou organisations. Ces relations, le plus souvent instrumentales peuvent prendre un tour plus expressif en fonction du style affectif des interactions entre les personnes. Au delà de leurs activités professionnelles celles-ci se vivent-elles comme étrangères ou se perçoivent-elles comme membres d'une communauté plus large ? Ont-elles plaisir à être et faire ensemble ou limitent-elles leurs rencontres aux strictes nécessités fonctionnelles ?

Si les relations s'installent dans l'étrangeté et l'étrangéité, elles peuvent soit disparaître ou se distandre, soit se limiter à des aspects bureaucratiques ou technocratiques.

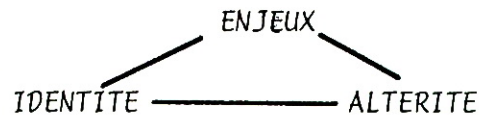
Mais le plus souvent la différence est "utilisée" (compétence...) ou "assimilée" ("vous êtes des nôtres malgré vos différences").

2.3 Les enjeux des relations interinstitutionnelles

Nous nous condamnerions à laisser échapper l'essentiel si, dans le cadre de nos réflexions sur le thème "Nous et les autres", n'étaient pas clairement mis en évidence les enjeux des multiples actions, représentations et sentiments et les conflits impliqués dans les relations interinstitutionnelles. Comme le dit Touraine "l'identité n'est séparable ni d'un conflit ni d'un enjeu" (*).

(*) Touraine A. La voix et le regard, Paris, Seuil 1978

Le premier enjeu est sans nul doute celui de la REALITE ou de L'IMAGINAIRE et de leur rôle dans l'organisation des rapports entre nous et les autres (cf. schéma). La tendance première de chacun consiste à inclure "l'autre" (institution, groupe ou personne) dans un réseau d'attentes et de représentations forgées au sceau de l'image du "nous". Les relations interinstitutionnelles prendraient vite la forme d'une galerie de miroirs où chacun attribuerait à l'autre les références et sentiments propres (similitude) ou les représentations et affects complémentaires attendus (différence domestiquée et imposée) si n'éclatait immédiatement, ou plus tard, la conscience du caractère illusoire de ces projections, qui nous font refuser la réalité de l'autre et le caractère subjectif de notre propre jugement sur lui.



Ces illusions sont depuis longtemps connues dans les relations interpersonnelles, et par exemple dans les relations amoureuses. L'amour authentique ne consiste pas à se projeter soi-même en l'autre (amour narcissique) mais à découvrir et aimer comme tel ce qui en l'autre est unique et irremplaçable. Mais cette quête de l'authenticité dans la relation n'est pas donnée, elle implique un apprentissage difficile et constant. Comme l'écrit Mauriac "à force de t'avoir aimée pour ce que tu n'étais pas, j'ai appris à te chérir pour ce que tu es". Tu n'as plus besoin d'être une autre pour que je t'aime". De telles illusions apparaissent aussi dans les relations entre groupes et entre organisations, mais elles s'y trouvent amplifiées dans leurs causes et leurs effets.

De là peut-être extrait le second enjeu : existe t-il des "sentiments collectifs" dans l'organisation sociale instituée ? plus précisément existe-t-il un DESIR de l'institution et son corollaire négatif : l'existence d'une ALIENATION par la frustration et par le manque ?

L'institution, définie comme système de règles, semble être, par définition, à l'opposé de l'émergence de désirs collectifs. Nous verrons cependant que l'institution peut être objet d'amour, de haine (cf. schéma).

Le troisième enjeu peut-être le plus important concerne les rapports entre le POUVOIR et le SENS dans les relations interinstitutionnelles. Mais le désir, le pouvoir et le sens, ne seraient que pures entités ou drames latents s'ils ne faisaient l'objet d'une EXPRESSION, s'ils

ne se traduisaient en quelque façon dans l'ENGAGEMENT et dans l'orientation par un PROJET de, et dans, l'organisation sociale (cf. schéma). Le dernier enjeu est, enfin, de voir comment l'expression du désir, l'émergence du sens et des finalités, les modalités de gestion du pouvoir dans l'action et la définition des orientations et objectifs de l'institution dans un projet en viennent à favoriser, ou non, la REALISATION des personnes (membres, clients...) ou du groupe, et L'INNOVATION sociale (transformation des relations, des mœurs, des pratiques...) (cf. schéma).

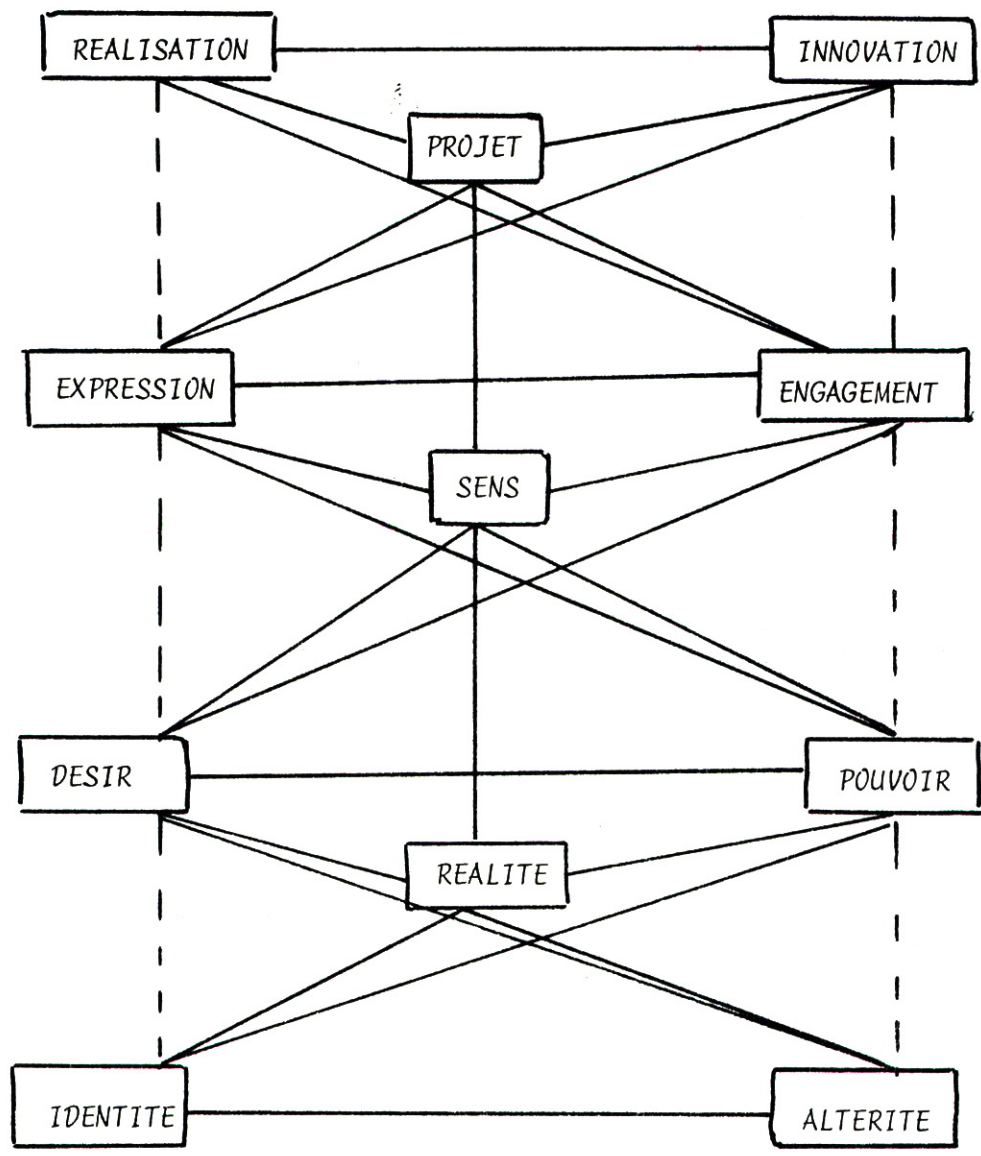
Dans les propos qui vont suivre, je voudrais évoquer quelques uns des processus à l'oeuvre dans les relations interinstitutionnelles et interpersonnelles, en rapport avec les enjeux ainsi mis en évidence.

3° LE DESIR ET LA REALITE DE L'INSTITUTION

Lorsqu'on évoque le Désir, à propos du sujet individuel et dans le contexte psychanalytique, on se réfère à ce processus inconscient, associé aux premières expériences de satisfaction, irréductible au besoin ou à la demande, qui cherche à se satisfaire dans la relation objectale, à être reconnu, ou plutôt à s'imposer à l'inconscient de l'autre.

Quel rapport peut-on faire entre le Désir et l'Identité ? Le désir ne se confond pas avec l'image de soi, et pourtant il s'y trouve lié puisque l'individu ne devient sujet que dans la mesure où il devient désirant, et pas seulement désirable, objet de la demande de l'autre. On retrouve une excellente définition du rapport entre le Moi et le désir, dans cette remarque d'Alain, pourtant peu sensible à la psychanalyse : "ma passion c'est moi, et c'est plus fort que moi" (Le désir se cristallise sur l'objet narcissique).

L'institution perçue comme système de règles et d'instruments d'expression de ces règles, semble être l'antinomique du désir. L'institution en imposant des devoirs et des interdits, tendrait à aliéner le désir, ou tout au moins à en empêcher l'émergence et l'expression. Si l'individu se réfère au principe de plaisir, l'institution s'appuierait sur le principe de réalité et les exigences sociétales ; si l'individu laissait émerger des désirs sexuels et de transgression, l'institution lui répondrait par les règles de l'exogamie ("pas de ça parmi nous"), par l'interdit de l'inceste et les structures de parenté ("entre nous ça n'est ni convenable ni concevable" ; cf. aussi la dénégation du droit de cuissage...). Si l'individu manifestait



("NOUS")

et les

("AUTRES")

un désir d'autodétermination et de liberté, l'institution lui répondrait par le caractère obligatoire et incontournable des règles et des rôles, des impératifs sociaux et temporels, des nécessités organisationnelles et relationnelles. Si l'individu aspirait à l'anarchie, ou simplement au changement et au mouvement, l'institution accentuerait ou défendrait, de façon rigide et conservatrice, les structures et les instances de contrôle, les modes de répartition du pouvoir (*). Mais l'opposition entre les désirs de l'acteur et l'institution n'est pas aussi tranchée. On peut même supposer l'existence d'interactions ou mêmes d'amalgames, de confusions complexes. Par exemple :

- du côté des détenteurs du pouvoir : l'institution, les règles... c'est nous... et nous... c'est moi... Si on reconnaît et aime "mon" organisation... on m'aime et on me reconnaît...

- du côté des détracteurs du pouvoir : les règles me font ombrage m'étouffent, m'empêchent de me réaliser. En m'opposant à elles, grâce à quelques appuis, j'acquiers du pouvoir et cherche à leur substituer de nouvelles règles, à partir desquelles je pourrai me valoriser, me réaliser... autrement.

A vrai dire, l'ambivalence à l'égard de l'institution est aussi présente et prégnante, que l'ambivalence à l'égard d'autrui ou de soi-même. On projette sur elle les fantasmes sexuels (érotisation des relations avec la règle et avec ceux qui l'imposent ou qui la subissent), les désirs et les craintes, l'amour et la haine, le besoin de dominer ou de se réaliser par, ou avec, les autres.

Dans les relations entre les personnels du CMPP et leurs clients, entre le CMPP et d'autres organisations sociales, à travers les définitions objectives et instrumentales (pédagogiques, thérapeutiques, administratives et financières), s'organisent de multiples stratégies désirantes, pouvant se caractériser, entre autres, par des réactions d'opposition et d'affirmation, de multiples revendications et défenses identitaires (collectives ou individuelles), en même temps que par des tentatives de sécurisation, de séduction ou de fusion. Cet imaginaire est aussi réel que les règles écrites ou non-écrites qui constituent l'institution. Il tire sa substance de fantasmes individuels et groupaux, de stéréotypes sociaux, de représentations

(*) cf. Bejarano A. Résistances et transferts dans les groupes. in Anzieu et al. Le travail psychanalytique dans les groupes. Paris, Dunod 1975 p. 132

et de mythes culturels. Mais il s'appuie, en particulier, sur des modes d'appropriation, de gestion ou de contestation du pouvoir, et sur les modalités de construction, d'émergence et d'affirmation du sens.

4° LE POUVOIR ET LE SENS DANS LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES

En termes psycho-sociaux le fonctionnement d'une institution fait intervenir deux paramètres bi-pôlares : - l'interne et l'externe
- les buts et les moyens

Le Pouvoir et le Sens peuvent être situés à partir de ces deux paramètres :

	BUTS	MOYENS
EXTERNE	POLITIQUE (pouvoir)	ECONOMIE (argent)
INTERNE	CULTURE (sens)	COMMUNAUTE (engagement)

Le pouvoir est le médium d'échange de la politique (définie comme but externe et objectifs de l'institution) ; le sens est le médium d'échange de la culture (définie comme but, interne, et comme système latent symbolique de l'institution). L'argent est le médium externe de l'économie (modes de financement) tandis que l'engagement est le médium interne de la communauté (équipe) (*).

4.1 Politique et objectifs de l'institution : les relations de POUVOIR

Les relations du CMPP avec l'extérieur s'inscrivent dans des objectifs politiques affichés. Ces objectifs ne peuvent être atteints sans l'engagement des membres de l'équipe et sans l'obtention de moyens financiers externes. Mais le pouvoir est partie prenante de toute politique et, comme tout médium d'échange, il peut devenir un but en soi (cf. aussi l'argent recherché pour lui-même ; ou l'engagement : "l'important c'est de participer". La vocation, la passion ; ou le sens : réduction au "savoir", l'érudition comme quête...). Il est vrai que l'individu ne peut accepter de s'associer

(*) inspiré par T. Parsons et E.A Shils (1951) Toward a general theory of action Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass

Howard

à la politique d'une organisation que dans la mesure où il tire quelque profit, primaire ou secondaire, de son engagement (argent, plaisir à se mobiliser...) mais, ~~c'est~~^{C'est} en définitive, le pouvoir que l'acteur tire du système, et le sens qu'il lui accorde, qui déterminent ses stratégies dans l'institution. De même en sera-t-il d'un groupe, ou d'une organisation, en tant qu'acteur collectif. Tout acteur, individuel ou collectif, cherche en effet à préserver une marge de manoeuvre, un minimum de liberté. Or, dans toute situation socialement organisée l'acteur utilise sa marge de manoeuvre dans les relations de pouvoir, en négociant sa participation aux activités collectives. Il met en place une stratégie (par nécessairement rationnelle), ou des orientations stratégiques (attitudes). Pour cela il doit entrer dans un champ de pouvoir, accéder à des sources de pouvoir (Comment s'organise le champ de pouvoir dans lequel le CMPP se trouve engagé ? à quelles sources de pouvoir s'abreuve-t-il ?). Le pouvoir est en fait une dimension fondamentale et inéluctable de toute relation sociale, de tout échange. Il a un caractère instrumental dans la mesure où il est utilisé comme moyen dans une négociation où les acteurs engagent leurs atouts et leurs ressources, dans la perspective d'un but (*).

Le pouvoir des acteurs, individus et groupes, réside dans la marge de liberté, c'est-à-dire les possibilités d'action, dont dispose chacun des protagonistes. S'il n'en est pas ainsi, l'acteur peut réagir violemment afin de reconstituer cette marge de liberté et d'espérance. Pour maintenir ou étendre cette marge, la stratégie de l'acteur consiste à augmenter l'imprévisibilité de son propre comportement et à accentuer d'autant l'incertitude chez les autres quant à sa propre stratégie. Dans la mesure où autrui opère de même, la relation entre acteurs ne peut être qu'ambivalente et interdépendante, puisque chacun est impliqué dans les conflits vécus et les stratégies élaborés par les autres. La structure et les règles institutionnelles définissent les lieux et modalités d'exercice des relations de pouvoir. Les règles sont théoriquement destinées à supprimer les sources et zones d'incertitude (et par là à contrôler la liberté

(* cf. M Crozier et E. Friedberg. L'acteur et le système, Paris, Seuil 1977

des autres). Or non seulement elles n'arrivent pas à les évacuer, mais elles en créent de nouvelles. Pour poursuivre les objectifs communs chacun doit en fait agir au-delà de ce qui est prescrit par la règle. En menaçant de s'en tenir uniquement à ce qui est prescrit (grève du zèle) certains acteurs créent une zone d'incertitude et ~~re~~ donnent de nouveaux atouts dans les négociations. Mais ce n'est là qu'un moyen parmi d'autres de créer des incertitudes et de s'approprier des atouts nouveaux, donc du pouvoir : la maîtrise d'une compétence, d'une spécialisation fonctionnelle, la maîtrise des relations entre l'organisation et ses environnements, la maîtrise des réseaux, internes ou externes, de l'information et des communications. Dans ce contexte l'organisation ne peut plus être considérée comme un système de règles et d'objectifs collectifs homogènes, mais comme un univers de conflits, comme le résultat d'affrontements, doux ou durs, entre stratégies, internes ou externes, multiples et divergentes, d'acteurs ne se mobilisant dans le sens des objectifs communs que s'ils peuvent y acquérir, entre autres, du pouvoir en contrôlant ce qui est sources d'incertitude dans le système.

4.2 Culture et finalités de l'institution : les effets de SENS

Aucune théorie du pouvoir ne peut se soutenir si elle n'est accompagnée d'une théorie du conflit, mais aussi d'une théorie des enjeux du sens. Comme le fait remarquer Touraine (*) le pouvoir est sous la dépendance d'orientations culturelles normatives qui lui donnent sa légitimité axiologique (en référence avec des valeurs) qui impliquent un véritable pacte symbolique, au-delà du contrôle nominal. Ces orientations sont à entendre comme un travail, instauré dans le rapport de l'homme à ses oeuvres : création et contrôle d'oeuvres ; travail culturel de la société elle-même à produire ses propres modèles de fonctionnement.

Ces orientations culturelles normatives de l'action s'inscrivent bien sûr dans des systèmes d'actions conflictuels, dans des rapports sociaux.

(*) A. Touraine. Sociologie de l'action, Paris, Seuil, 1965

Le travail créateur d'oeuvres (culture) et les processus organisant la vie collective (conflits et solidarités) permettent à la sociabilité et à la conscience historique de se construire en interaction avec la conscience existentielle vivant la contradiction entre l'inscription de l'homme dans la problématique "naturelle" (naissance, maladie, mort et angoisse qui leur est associé) et la problématique anti-naturelle de la pensée et de la culture.

L'individu et le groupe ne sont donc pas seulement des acteurs, détenteurs de pouvoirs, ils sont aussi des sujets, participant de l'historicité avec ses exigences fondamentales, personnelles et collectives, de création et de contrôle du sens.

Certes, ces exigences ne sont ni conscientes, ni automatiquement prises en charge. Ce sont elles pourtant qui organisent les croyances et les convictions qui structurent les idéologies et les utopies, traversant les personnes, les groupes et les institutions. Ce sont elles enfin qui donnent leur signification (véritable mise en acte du sens) aux interprétations et aux justifications de l'engagement (véritable mise en oeuvre du sens).

Mais le sens n'est pas donné. Il est mouvement, il est cheminement dans l'historicité. "Affirmer que le sens ne peut que cheminer, c'est reconnaître qu'il n'est jamais préfabriqué et qu'il est, au contraire toujours à côté, en deça ou au delà de l'expression qui le manifeste" (*) Ainsi s'élabore l'itinéraire temporel du sens. Mais cet itinéraire, cette sémantique orientation du sens, s'inscrivent nécessairement dans le jeu de la relation à autrui, des réseaux interpersonnels et des rapports sociaux institués dans le jeu que Fedida appelle une stylistique de la présence, et que j'élargis ici aux stratégies relationnelles et de compréhension ; celle-ci permettant la mise en rapport du sens et de la présence, de l'écoute et de la parole, de l'expression et de l'engagement.

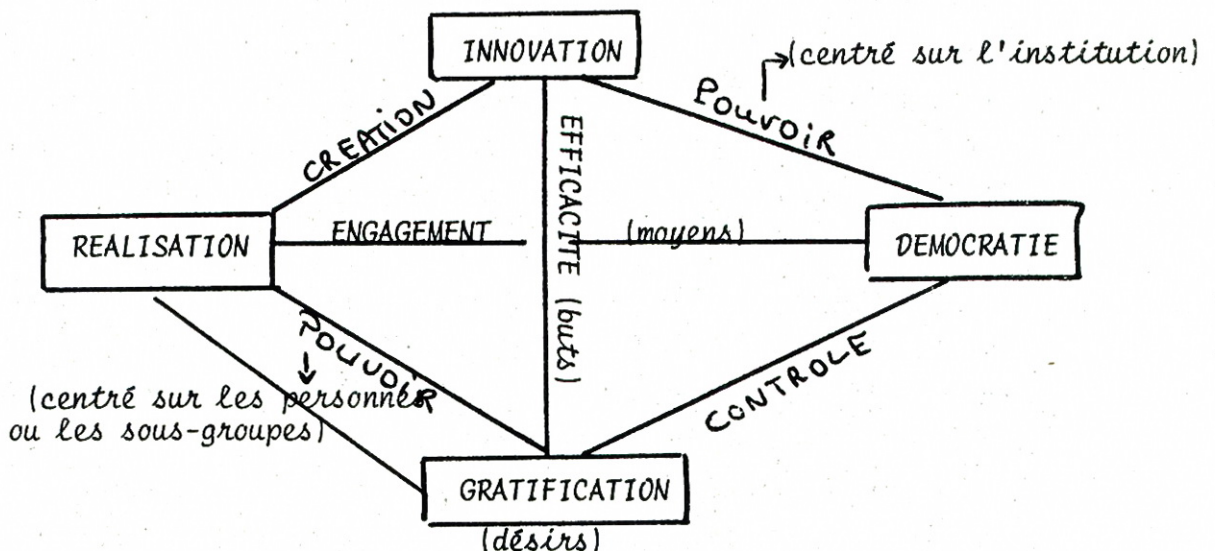
En termes institutionnels, on peut parler ici de confrontation des finalités. Toute organisation sait qu'elle ne peut se borner à faire fonctionner des règles et des rapports de pouvoir. Elle a des visées qui ne peuvent être de pures répétitions de filiation (cf. critique de Lévi-Strauss et Lacan concernant la conception du symbolique,

(*) cf. Fedida P "Interprétation" in Encyclopaedia Universalis, 9, 30, 33 Paris, EUF 1968

nécessairement collectif, basé sur la nomination de parenté, clé de voute de l'inconscient forclos, tandis que l'imaginaire serait un lexique subconscient, une panoplie de signifiants et d'identifications. Ces visées s'inscrivent au contraire dans une fonction épigénétique, une fonction de création et de différenciation progressive de formes, concrètes ou surtout symboliques. Les symboles dans l'organisation sont susceptibles de rendre sensible aux situations (concrétiser, conscientiser), de réunir entre les personnes (activation de l'appartenance et du consensus), d'enjoindre et de prescrire des règles ; d'orienter enfin les sentiments qui se présentent comme l'expression du sens de notre rapport au monde et aux autres. C'est donc sur la base d'une telle création, collective et individuelle, que, au delà de la légalité des actes se trouvent légitimés les pouvoirs, même si l'ambiguïté reste un attribut fondamental de ces pouvoirs.

4.3 Réalisation de l'acteur et innovation sociale

Dans une représentation du fonctionnement idéal de toute organisation sociale instituée, trois processus pourraient être évoqués, à partir de la structure préliminaire suivante :



a) l'ORIENTATION sera légitimée et significative si l'institution prend en charge la création et le contrôle du sens et des oeuvres.

(*) ce schéma est construit à partir de propositions de Touraine 1965, mais totalement transformées en fonction du présent contexte

b) l'ORGANISATION sera intégrative si elle met en oeuvre, simultanément, l'engagement des acteurs et l'efficacité fonctionnelle dans la coordination des buts et des moyens (individuels et collectifs).

c) la DIRECTION sera représentative si le pouvoir prend non seulement démocratiquement en compte les bénéfices, concrets ou symboliques, de l'institution, mais aussi les intérêts, matériels et "moraux", des personnes. (*)

Un tel schéma est évidemment structural. Il ne peut inclure les processus, ni d'ailleurs certains autres concepts-clés comme ceux de "crises" ou "conflits" sans lesquels la compréhension et l'explication des changements seraient impossibles.

Quoi qu'il en soit, on peut dire que la fonction créatrice de l'institution s'appuie sur la réalisation des personnes, des groupes, et ... des oeuvres ; et sur l'innovation sociale (transformation des rapports sociaux et des média d'échange). Cette fonction devrait être particulièrement active dans les organisations dont les finalités et objectifs sont liés à l'éducation, à la santé ou à l'action sociale. Favoriser la personnalisation des acteurs est souvent énoncé comme l'un de ces objectifs. Or, quelles sont les caractéristiques de la personnalisation ?

a) elle est une réaction à tout ce qui assujettit, à tout ce qui aliène.

b) elle implique un mouvement, une quête, constamment bloquée et sans cesse relancée -de pouvoir, sur les choses, sur autrui, sur le temps et l'espace,

-de sens : besoin de signifier le monde et de se signifier par sa vie, ses actes...,

-d'autonomie : être maître de son propre système de normes,

-de valorisation : s'approprier des valeurs, donner une valeur à soi-même, aux autres, à la vie,

-de réalisation : autoconstruction à partir de projets et d'engagement.

Par définition, la personnalisation des acteurs ne peut s'opérer dans une seule organisation, mais dans un vécu, successivement et simultanément,

inter-institutionnel (famille, école, milieu professionnel, politique, religieux...). C'est dans et à travers les conflits nés de cette confrontation que les individus, et les groupes, peuvent trouver leur marge de liberté, le type de pouvoir qui leur convient, les raisons profondes de leurs engagements, les moyens de trouver leur propre itinéraire, leur propre façon de vivre, d'aimer et de se faire aimer, et aussi, pourquoi pas, de refuser et de haïr, de défendre leurs propres intérêts ou de participer, en quelque façon, à des oeuvres ou projets collectifs.

Mais l'innovation sociale ne s'obtient pas seulement sur la seule base de la satisfaction et de l'engagement des personnes et des groupes, même s'il s'agit là d'un aspect essentiel. Elle passe par une dynamisation et une coordination des multiples institutions ; par une confrontation de leurs visées contradictoires et de leurs pratiques diverses.

Analyser les rapports du CMPP avec les autres : personnes, groupes ou institutions, est donc un moment, et un moyen, importants de remise en question et de remise en oeuvre ou en création.