

## Exercice n° 1 de lecture-réécriture :

*Finalité de l'exercice :*

Expérimenter deux techniques, le commentaire et la discussion, découverts par la balise *delta*, afin de pouvoir les différencier. Pour votre EI, il conviendra ensuite de choisir le niveau de lecture pour la ou les ressources mobilisées. Ce travail se fera alors en cohérence avec la problématique poursuivie.

*Mise en œuvre de l'exercice :*

Lire les deux textes puis choisir lequel bénéficiera d'un commentaire ou d'une discussion. Votre production reprendra les critères désormais habituels, ceux de la balise *bêta*, des écrits et précisera votre choix. Ainsi, les deux exercices sont à transmettre dans le même envoi ; l'un porte le nom de commentaire, le second de discussion.

Bonne lecture !

## Texte n° 1 : Le travail des infirmières

*(article à usage interne et réservée à l'école).*

Les femmes ont-elles, dans le travail et du fait de leur travail, un autre rapport, la violence que celui des hommes ? L'analyse du travail ruine complètement l'idée que seuls les hommes accompliraient des tâches dangereuses. Le travail de service, le travail relationnel exposent les femmes à la violence : employées dans les banques (les trésoreries, les caisses d'allocations familiales), assistantes sociales, infirmières, aides-soignantes, enseignantes des collèges, caissières de supermarché, etc.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, il faut d'abord nous mettre d'accord sur un certain nombre de distinctions importantes. Quand on parle du travail en termes de division sexuelle, on distingue, d'une part, les activités masculines qui sont en majorité exercées par des hommes et, d'autre part, les activités féminines, sont en majorité exercées par des femmes. Il est une constance de la division sexuelle du travail que le travail réalisé par des hommes soit plus valorisé que le travail réalisé par des femmes. Pour rester dans notre cadre, les métiers qui recourent à la violence légale - même à la violence illégale - sont masculins. Les métiers qui recourent à la « fonction maternelle » sont féminins. Des hommes peuvent exercer des activités féminines (il y a des hommes infirmières) et des femmes peuvent exercer des activités masculines (il y a des femmes policiers). Ces activités ne génèrent pas les mêmes formes de souffrance et ne sollicitent pas les mêmes capacités.

Je vais m'appuyer, dans la suite de mon exposé, sur la clinique du travail des infirmières et des aides-

soignantes. Ce choix exclusif peut surprendre, donc je vais m'en expliquer. Le métier infirmière occupe en effet une position unique : c'est un métier de femme prescrit par des hommes mais inventé par des femmes, avec des règles de métier régies par des femmes et une dynamique de la reconnaissance entre femmes. Les connaissances cliniques et théoriques construites à partir du travail infirmier permettent d'éclairer le rapport des femmes avec le travail féminin, qu'il s'agisse des activités salariées ou des activités qu'elles exercent dans l'espace domestique. Soins, soutien, protection des enfants, des malades et des vieillards sont des tâches féminines. Plus largement, les activités féminines sont socialement orientées par le souci de l'autre.

### *Un travail d'anticipation visible*

Soignantes frappant des vieillards, les maintenant attachés, les gavant de façon mécanique, les lavant comme des objets en série, sans un mot, auxiliaires battant des enfants, voire enseignantes collant du chewing-gum dans les cheveux des élèves... La clinique du travail ordinaire ne peut ignorer la violence des femmes. Mais il faut faire extrêmement attention à ce qu'on en dit et à ce qu'on en fait. La violence féminine est ce qui se voit. Ce qui se voit, c'est l'échec du travail féminin. En effet, dans les activités féminines, la violence éventuelle des usagers doit toujours être conjurée sans armes et sans répondre à la violence par la violence.

Le rapport des femmes à la violence est différent de celui des hommes, parce que leur travail implique de prévenir la violence, d'anticiper sur son déclencher. Le drame est que, lorsque les femmes réussissent à conjurer la violence, leur travail ne se voit pas.

Ce pourquoi je défendrai le principe méthodologique suivant : on ne peut pas analyser le surgissement de la violence subie ou agie dans les métiers féminins sans avoir au préalable décrit en positif ce que les femmes font comme travail pour l'éviter, comment elles s'y prennent pour prévenir la violence, celle de l'autre et celle qu'elles peuvent parfois sentir monter en elles face à l'autre. Or, la description de travail féminin est infiniment malaisée.

Tout d'abord, la description du travail féminin se heurte à un obstacle majeur. Elle déstabilise les défenses que les hommes érigent ensemble pour lutter contre leur propre souffrance dans le travail. L'analyse psychodynamique des situations du travail masculin a montré que la virilité se construit au travers de toute une série de conduites et de représentations qui visent à retourner le rapport subjectif à la peur : un homme, un « vrai », ne redoute pas le danger.

Toutefois, pour être efficaces, ces défenses impliquent que toutes les situations susceptibles de ramener au premier plan les dimensions de l'expérience sensible soient maintenues à l'écart. La virilité défensive est fondée sur le déni de réalité du corps, de sa vulnérabilité, de la dépendance à autrui. La division sexuelle du travail joue alors un rôle capital dans la cohésion du système défensif viril. Dans le

travail féminin, la corporéité, le corps de la relation à l'autre, occupe la place centrale. Le travail féminin est toujours un travail sur et avec le corps psychique. Le problème est que c'est considéré comme une affaire réglée. Les femmes sont censées se débrouiller « naturellement » avec les dimensions de l'expérience sensible. Et si elles ne s'en débrouillent pas, il leur est renvoyé deux arguments quasiment imparables. Soit elles ne sont pas de « vraies » femmes, elles sont en quelque sorte dénaturées, soit elles sont au contraire « trop » femmes, trop sensibles, trop vulnérables.

### *Des savoir-faire discrets*

Suivons le fil de notre projet et commençons déjà par montrer ce que les femmes font pour éviter la violence. Si le rapport des femmes avec la violence est peu visible, c'est que le rapport des femmes à la violence est avant tout un rapport rusé. Cette dimension de la ruse relève de ce que les Grecs anciens appelaient la *mètis* et appartient de longue date à la tradition inavouée du métier infirmier. Mais la culture médicale et gestionnaire reste, dans son ensemble, ignorante de ces savoir-faire. Comme toute pratique rusée, l'anticipation de la violence par les femmes relève en partie de l'infraction, de la transgression des règles et, comme tels, parce qu'ils risquent la sanction, les savoir-faire rusés des femmes sont tenus secret.

J'en donnerai un exemple clinique. Un groupe d'aides-soignantes travaille dans un service accueillant essentiellement des hommes valides, d'anciens ouvriers ruraux, de vieux garçons pour la plupart alcooliques. Les pensionnaires les plus valides obtiennent des permissions, ils sortent, reviennent saouls et, dans tous les cas, l'alcool rentre par l'intermédiaire des " ravitailleurs ". Les soignantes ont peur de l'agressivité des pensionnaires en état d'ébriété. Certaines ont été attaquées dans les vestiaires par des pensionnaires armés de couteau. Ruser, pour certaines femmes, c'est avant tout réussir à faire leur travail sans subir de dommage corporel.

Quelles sont leurs ruses ? Pour contraindre à l'hygiène ces hommes peu habitués à prendre soin d'eux, les aides-soignantes ont l'obligation de leur donner une douche par semaine. Je dis bien d'entrer avec eux dans la douche car, sinon, la plupart d'entre eux ne se laveraient pas. Pour ne pas avoir à tirer, pousser les messieurs les plus récalcitrants et risquer de s'exposer à leur brutalité, les aides-soignantes ont des astuces. Première astuce, la « douche obligatoire » est donnée par la soignante préférée du pensionnaire. Seconde astuce, les aides-soignantes ont recours à des accords de type donnant-donnant, par exemple : « *Vous acceptez de vous doucher sans faire d'histoire et je ferme les yeux sur les bouteilles que vous avez cachées* ».

Les motifs pour lesquels les soignantes ferment les yeux sur le trafic d'alcool dans le service sont complexes. Les soignantes expriment d'abord leur peur des états de manque, encore plus redoutables que l'ivresse, ensuite, leur impuissance devant la supériorité des ruses toujours renouvelées des

« ravitailleurs ». Quoi qu'elles fassent, l'alcool circule. Enfin, et c'est à mon sens le point capital, elles expriment leur compassion devant la misère sociale et affective de ceux qui, disent-elles, « n'ont plus rien d'autre que la bouteille ». Il en va de même en ce qui concerne la douche donnée par la soignante préférée, et dont l'efficacité repose sur un usage du charme et de la féminité. Donner du féminin à ces vieux garçons alcoolisés est considéré par les soignantes comme un acte compatissant, au même titre que le fait de fermer les yeux sur la circulation d'alcool.

Le rôle de la surveillante, qui sanctionne fermement toute boisson alcoolisée qui lui passe sous les yeux, est ici primordial pour permettre que l'ajustement des pratiques soignantes à la tradition des « ravitailleurs » ne tourne pas au laxisme. Ainsi, un vieux monsieur paralysé devait être changé de chambre et venir loger dans une nouvelle chambre située devant le bureau de la surveillante. En l'occurrence, ce monsieur dépourvu d'autonomie aurait eu des difficultés pour être ravitaillé. Redoutant les effets du sevrage, et surtout que le vieil homme ne déprime, les aides-soignantes ont donc décidé d'organiser autrement les changements de chambre, afin de pouvoir continuer à fermer les yeux.

#### *Instaurer de l'intersubjectivité*

Dans la fonction « maternelle », si on entend par là le travail de soin, de protection, de vigilance que les femmes exercent aussi bien dans l'espace privé que dans l'espace social, les femmes sont responsables de l'humanisation de l'autre, enfant, malade, clochard, vieillard, agonisant. La fonction maternelle est un travail. Les femmes ont pour tâche d'instaurer de l'intersubjectivité là où il n'y en a *a priori* pas, car il ne suffit pas que deux êtres humains soient en coprésence, pour qu'on puisse parler d'intersubjectivité. Pour être confirmé dans notre identité, nous dépendons entièrement des autres, du regard des autres, de la voix des autres, et d'une façon peut-être encore plus fondamentale, du toucher des autres. Sans la présence des autres, du corps des autres, le moi et le monde, la faculté de penser et d'éprouver sont perdus en même temps. Pour avancer d'un pas, je vais faire un tout petit détour du côté de la théorie en psychanalyse. Jean Laplanche, commentant le stade du miroir chez Jacques Lacan, avance l'idée qu'on peut concevoir que le miroir soit tactile, par le fait que ma peau ne se perçoit elle-même qu'en touchant l'autre. Cette idée d'un miroir tactile est, à mon sens, une idée très forte, qui rejoint les formulations de Didier Anzieu sur le « *moi-peau* », mais d'une façon peut-être plus immédiatement parlante pour notre propos.

Le *nursing*, le soin du corps de l'autre, peut être considéré comme l'activité générique à partir de laquelle il est possible de penser les rapports entre la violence et le travail féminin. Le *nursing* n'est pas uniquement un soin à hygiène qui assure la préservation du corps biologique, il est aussi une rencontre avec le corps intersubjectif ou corps érotique. Le *nursing* vient, en quelque sorte, éveiller ou réveiller le corps de la relation à l'autre. Ce n'est pas rien. Ce n'est pas simple de comprendre que le sujet est dans

l'indicible, qu'il n'est pas primitivement dans l'ordre du discours mais dans l'ordre de la corporéité, dans l'ordre du vécu. Or les infirmières le savent, d'un savoir non théorique. Elles ont une connaissance pathétique concrète.

En témoigne la belle observation de Marie-Claire Carpentier Roy remarquant que le rejet des gants et du masque est une pratique fréquente devant les patients sidéens en stade terminal. C'est-à-dire paradoxalement à un stade de la maladie où le risque de contamination est majeure. Cette conduite insolite n'est pas une bravade du danger le mode de la virilité. Interrogées collectivement par Marie-Claire Carpentier Roy, les infirmières lui répondent : « *On ne peut pas refuser à un être humain qui va mourir un dernier contact humain, malgré le risque d'infection, on fait attention, c'est tout* ».

#### *La pente incontrôlée du risque ablatif ou physique*

Mais ce rapport désarmé à la dépendance de l'autre est dangereux. Il implique une autre forme de courage que celui qui préside à l'affrontement violent. Le travail féminin n'est pas tenable si les femmes ne sont pas à leur tour soutenues par la qualité des relations intersubjectives au sein du collectif féminin. Fermer les yeux sur les bouteilles, user de son charme pour laver un vieil homme récalcitrant, ne pas mettre les gants pour soigner un agonisant sont des transgressions compatissantes. Livrées à elles-mêmes, les soignantes risquent toujours de glisser sur la pente incontrôlée du risque physique ou du risque affectif. Risque du don de soi, de la consommation, de l'épuisement émotionnel et physique. Etre sensible à la souffrance de l'autre, c'est sentir sa propre souffrance. Mais encore faut-il ne pas être à bout, encore faut-il pouvoir se supporter soi-même. Or, dans le collectif féminin, par différence avec le collectif masculin, il est autorisé de parler de son expérience sensible jusque dans ses dimensions les plus ambiguës. Le pathos féminin, c'est-à-dire la peur que génère la violence subie, mais aussi le vertige dévastateur de sentir monter en soi la violence, peut trouver à s'exprimer au travers de récits qui constituent une mise en intrigue du traumatisme, de la souffrance et de la violence. Ce n'est pas qu'affaire de langage, le corps à nouveau est totalement engagé. A travers le « dire », il s'agit de sentir et de faire sentir, de constituer une communauté de sensibilité pour encercler, domestiquer la violence. Les modèles scientifiques dominants qui président à l'organisation du travail méconnaissent les dimensions de l'expérience sensible, qu'il s'agisse des modèles biomédicaux, des sciences des ingénieurs et de la gestion, des théories de l'intelligence artificielle, voire des sciences de la communication et du langage. L'organisation du travail hospitalier (ancrée dans la virilité sociale) ne donne pas toujours aux soignantes les moyens nécessaires pour assurer une prise en charge humaine de la maladie vécue. La violence surgit là où le lien intersubjectif s'effondre. C'est l'impossibilité de répondre à la dépendance autrement qu'au niveau des besoins qui déclenche simultanément la violence chez les personnes dépendantes et chez les femmes qui les soignent. Ceci est un point capital lorsque

l'instrumentalisation des corps l'emporte, le processus de désobjectivation s'opère des deux côtés. Le déni du travail féminin place donc les femmes dans la situation insupportable d'être à la fois des victimes du système d'occultation virile du réel et les agents de l'injustice du même système vis-à-vis des êtres humains auxquels leur travail s'adresse.

*Une définition de la violence différente de celle des hommes ?*

L'analyse clinique du travail suggère que les femmes n'ont ni la même expérience, ni la même perception, ni la même définition de la violence que les hommes. On touche là aux questions cruciales du rapport entre le travail et l'identité sexuelle. La violence masculine peut s'intégrer dans l'intégrité masculine, elle est virile et, sous certaines conditions, peut être valorisée dans le monde du travail. Pour les femmes, la violence est toujours en rupture avec la féminité, qu'il s'agisse d'une femme exerçant un métier d'homme ou qu'il s'agisse d'une femme exerçant un métier de femme. La violence des femmes est toujours, et de façon consubstantielle, un échec de la féminité socialement construite et du travail féminin. Le travail féminin et la féminité impliquent, en un même mouvement, d'amorcer l'intersubjectivité et de désamorcer la violence. C'est sans doute pourquoi les femmes ont, me semble-t-il, une définition de la violence beaucoup plus extensive que celle des hommes. Mais leur définition n'est en rien approximative. Dans le travail féminin, la violence commence avec l'indifférence, cette négation de l'autre et de soi qui n'est pas encore la violence qui contient déjà les germes de la violence. On dit que les femmes croient à la puissance mutative de l'amour. Or, la réalité leur donne tort. Souvent, la violence résiste et l'emporte. Plutôt que d'amour, je préférerais parler du travail de la rencontre avec l'autre, sans lequel il n'y a pas de rencontre avec soi. Qu'est-ce que la nature de l'homme ? Doit-on la définir par rapport à la vie biologique ? Ou bien la nature de l'homme est-elle sa vie psychique ? Si la vérité de l'homme c'est l'accomplissement de soi, alors la violence en est l'ultime dénaturation.

*- Fin de l'article -*

## Texte n° 2 : Les conflits dans les institutions

(article à usage interne et réservée à l'école).

Nombre d'établissements sanitaires et sociaux voient leur fonctionnement fréquemment ponctué, voire paralysé, par des conflits. Il peut s'agir de « guerre ouverte » entre des factions qui menacent directement la survie institutionnelle, ou de crises latentes qui empoisonnent le climat au sein des personnels, ou bien encore de « passages à l'acte » qui témoignent d'une situation plus souterraine et malsaine - quand ce n'est pas tout cela à la fois.

### *Réhabiliter le conflit*

Qu'elle soit déclarée ou froide, la guerre coûte cher ! Elle consomme du temps et de l'argent, mais bien plus encore, elle consume des énergies, des volontés, des projets, voire des personnes elles-mêmes, qui y laissent leur santé et parfois leur vie.

S'il est commun de dire que les conflits font partie de la vie des groupes et des institutions, que toute société humaine, petite ou grande, s'y trouve exposée inéluctablement, les conflits ne conduisent pourtant pas inexorablement à la guerre. Ils remplissent même une fonction positive pour peu que l'on se serve de leurs enseignements et qu'on les utilise comme un mode de progression des relations humaines. En tant qu'il exprime des différences le conflit dessine des alternatives, autorise le choix et permet le dépassement de l'immobilisme - rappelons que le terme de « crise » (*krisis* en grec) signifie le choix. Le slogan « *Vive la crise !* » n'est donc pas absurde, tout dépend des solutions que l'on trouve à la crise et de la rapidité à les trouver.

En quelque sorte, le conflit est intéressant à ses débuts, dans sa phase révélatrice, parce qu'il parle ; il ne l'est évidemment plus du tout lorsqu'il débouche sur un affrontement destructeur. Il y a là une conversion, une sublimation à ne pas manquer...

D'une manière générale, nous sommes mal préparés à gérer les conflits, et donc à les accepter pour ce qu'ils ont à nous dire, cela pour des raisons essentiellement culturelles. Dans une société qui se veut consensuelle, le conflit a mauvaise presse ; les différends sociaux, tels ceux d'Air France, des pêcheurs bretons, des fonctionnaires, des infirmières, etc., qui s'expriment sur la scène publique, entachent la vision harmonique que la sphère politique tente d'accréditer - par sa fonction même, celle de construire une représentation cohérente de notre société. Il existe une crainte endémique du conflit dans nos organisations modernes, et elle s'avère parfois telle que le surgissement de celui-ci peut valoir aux managers sanctions et mutations. Cette pusillanimité est amplifiée par l'obsession de l'image et de l'opinion.

La perspective du conflit s'avère parfois si effrayante qu'elle engendre des effets inverses à ce que la raison commanderait : le dirigeant peut alors sacrifier tout rejet à terme et toute stratégie pour pratiquer un management tactique et opportuniste répondant au coup par coup aux feux qui s'allument ici ou là. Cette crainte peut engendrer aussi préventivement une « politique de l'autruche », qui conduit à une cécité complète par rapport à tous les événements qui surviennent. La devise triomphante dans les administrations – « pas de vague » - risque d'annihiler toute observation, de stériliser tout indicateur, de pardonner toutes les inepties, d'interdire toutes les innovations et d'enfoncer progressivement le système dans la médiocrité et le nivellement par le bas

### *Appréhender des effets de système*

Si l'on est surtout sensible aux effets dévastateurs du conflit, il convient néanmoins d'admettre que celui-ci sert toujours à quelque chose ou à quelqu'un, qu'il réponde aux intérêts stratégiques d'un ou plusieurs acteurs, ou qu'il accomplisse un invisible dessein collectif. Ainsi, loin d'être une « dysfonction » de l'organisation, le conflit s'avère au contraire parfaitement fonctionnel : il constitue un langage, un mode paroxystique d'expression lorsqu'un système de communication ordinaire n'apparaît plus opérant, accessible ou contrôlable par les différents acteurs, par exemple lorsque les réunions ne régulent plus rien, ou que la hiérarchie fait la sourde oreille, que les procédures de consultation sont inexistantes que le sens commun de l'entreprise s'est évanoui.

En somme, le conflit vise à maintenir l'état d'un système quand il est menacé de délitescence, ou bien à le faire changer quand toutes les voies régulières ne le permettent pas... Autrement dit, le conflit n'est pas un problème... mais une solution, la moins mauvaise solution qu'aient pu trouver des acteurs quand ils n'ont pu en réaliser d'autres. Ainsi, le conflit doit cesser d'être considéré comme une manifestation négative, car ce n'est pas le conflit qu'il s'agit d'éradiquer ses conséquences funestes. Tout dépend des capacités de négociation et de gestion du conflit des personnes, et notamment des dirigeants.

Pour comprendre un conflit, il est impératif de prendre de la distance. En effet, le risque est grand de se fixer sur les manifestations et les protagonistes les plus évidents du conflit : on peut convenir aisément qu'il s'agit d'un « problème de personnes », et réduire ainsi la portée de l'expression du conflit à un niveau psychoaffectif. L'expérience nous montre que le conflit ne se règle pas à ce niveau, qu'il peut se transférer sur d'autres acteurs, d'autres objets et générer des incidents là où on les attend le moins ; nous sommes alors en présence de conflits circulaires qui ne sont pas sans rappeler « le jeu de la pomme de terre chaude ».

Que ce soit au niveau micro (celui d'une famille ou d'une équipe, par exemple) ou au niveau macro (celui d'un conflit international), nous ne pouvons nous apercevoir que les protagonistes n'ont



sérieusement aucune chance de l'emporter à terme, ou d'en tirer de réels bénéfices, et que les raisons du conflit ne sont tant à chercher entre eux qu'autour d'eux. Ils s'avèrent bien souvent les « actants » d'un conflit d'intérêts qui les dépasse. Russes et Américains ont pu s'affronter par pays interposés, comme des parents peuvent le faire au travers de leurs enfants...

J'ai pu constater maintes et maintes fois, au cours de mes interventions, que les conflits interpersonnels n'étaient généralement pas le point de départ du mauvais fonctionnement d'une équipe, d'un service ou d'un établissement, mais étaient au contraire l'expression et le support. Bien entendu, il est parfois difficile de reconnaître ce principe, car d'une part, il demande d'accepter la remise en cause du système, tandis qu'il est plus facile de désigner des coupables, d'autre il demande de ne pas confondre le niveau émotionnel (tel que l'antipathie vouée à des personnes) et le niveau fonctionnel.

Si l'on ne veut pas se trouver « le nez sur le guidon », il s'agit donc d'adopter ce que j'appellerai un raisonnement systémique en lieu et place d'un raisonnement relationnel plus immédiat, c'est-à-dire s'intéresser un peu moins aux protagonistes du conflit eux-mêmes et davantage au fait que ceux-ci expriment, à un moment donné, des logiques qui s'entrechoquent et dont ils sont parfois les vecteurs involontaires. Le conflit risque de durer tant que ces logiques ne sont pas exprimées et rendues conciliables, ou que l'une ou l'autre ne se sera pas imposée.

Autre effet d'optique du conflit, il est fréquent que ce soit le « maillon faible » du système qui manifeste le symptôme de ce dernier : ainsi, nous verrons émerger un élément désigné qui « posera problème » de et qui finira par accomplir le conflit. Ce qui se passe dans une famille se vérifie également dans une équipe professionnelle ou une institution. Ainsi, nombre d'établissements connaissent tantôt une « mauvaise équipe », tantôt une « mauvaise catégorie professionnelle » qui va se charger de produire les symptômes de ceux-ci.

D'une manière générale, le conflit comble une incertitude, il apparaît comme que une tentative de redéfinir une situation, de faire émerger des limites et des identités puisqu'elles s'avèrent floues. Cela explique que dans le cas d'un système à haute incertitude - au fonctionnement particulièrement obscur et imprévisible - le conflit ait tendance à devenir un mode de fonctionnement chronique, comme dans certains couples où ce sont les scènes de ménage qui fournissent les rares informations, cadrent tant bien que mal les relations, et permettent ainsi d'éviter l'éclatement, comme dans certaines entreprises où les conflits se succèdent et deviennent la seule manière pour les professionnels de se positionner les uns par rapport aux autres.

### *Les fonctions du conflit*

Nous avons énoncé qu'un conflit n'est jamais inutile, qu'il exprime l'état d'un système, nous allons voir qu'il sert toujours à quelque chose : par exemple, une équipe peut très bien s'appuyer sur l'attitude

caractérielle d'un des siens pour alimenter une tension permanente et faire ainsi l'économie d'un examen de son fonctionnement ; elle peut aussi l'utiliser comme contre-feu et l'élire représentant du personnel. Dans ce cas, c'est le fonctionnement qui pose véritablement problème et non le « caractériel » (aussi insupportable soit-il...). Un dirigeant doutant de ses compétences peut très bien avoir intérêt à encourager un déséquilibre entre des catégories de personnels, afin qu'un conflit endémique capte toute l'attention et lui donne les coudées franches. Un directeur général peut créer la zizanie entre ses directeurs de structures pour se maintenir et générer des fusibles quand le besoin s'en fera sentir, etc. Chacun à son niveau peut tirer bénéfice d'une situation conflictuelle à un moment donné.

La perte de cohérence d'un système social peut être due, *a priori*, à plusieurs facteurs identifiables parce que récurrents :

- L'environnement accroît ses exigences ou sollicite différemment le système, accélérant ainsi un processus de différenciation interne. Nous savons que l'augmentation de la pression externe sollicite directement la cohérence d'un établissement, accroît les écarts existants. Dans le secteur sanitaire et social, ce sont les exigences réaffirmées des administrations de contrôle, les effets de la décentralisation, ou encore les processus de rationalisation économique, qui accélèrent le changement, faisant surgir ici et là des conflits. Les exigences externes entraînent une remise en cause des pratiques à l'intérieur d'un établissement, faisant émerger des oppositions entre des forces de résistance. Bien entendu, les institutions répondent diversement à l'injonction de l'environnement, celles qui sont dotées d'une structure souple répondent d'autant mieux au changement, celles dont la structuration est particulièrement rigide vont entrer en crise, que ce soit pour des rigidités organisationnelles, culturelles ou idéologiques. Il existe un autre effet de l'environnement : certains établissements multiplient les structures afin de répondre au mieux aux besoins de cet environnement, nécessitant par là même une harmonisation de plus en plus forte entre ces structures.
- La perception du sens commun, du projet, des finalités poursuivies n'est plus homogène, la culture de l'ensemble n'est alors plus véritablement inspiratrice. En effet, on présuppose fréquemment une utilité commune et l'on postule une complémentarité entre les acteurs, ce qui n'empêche pas dans les faits que l'appartenance à un projet et à une même entité puisse s'avérer faible.
- Les logiques internes au système entraînent les acteurs dans des directions de plus en plus incompatibles. La logique sociale peut s'opposer à la logique économique et générer des contradictions d'intérêts, par exemple au sein d'un centre d'aide par le travail. La logique médicale peut s'opposer à la logique administrative. La logique politique d'une association peut s'opposer à

la logique technique d'une équipe professionnelle. La logique gestionnaire peut s'opposer à la logique des ressources humaines, etc.

- Les intérêts des acteurs sont de plus en plus contradictoires. Les missions de chacun ne sont pas toujours clairement définies, les intérêts statutaires des acteurs sont bien souvent divergents, les langages et les techniques bien différenciés. Les acteurs peuvent être tentés de se replier sur leurs logiques et leurs services d'appartenance et de cultiver des discours et des microcultures spécifiques. Bien entendu, ces variables sont interférentes : l'environnement peut concourir à modifier le projet de l'entreprise, à influencer sa cohérence ; celle-ci peut à son tour favoriser les écarts internes et la diversité des intérêts des acteurs.

Passons en revue quelques fonctions essentielles du conflit du point de vue des acteurs.

- La quête d'information :

En ce qui concerne la vie des systèmes sociaux, nous pouvons émettre un véritable théorème : plus l'incertitude de rôle croît (tâches peu claires, impuissance professionnelle, résultats peu évidents, formations insuffisantes ou inadéquates, mauvaise maîtrise des pratiques professionnelles en général), plus l'insécurité et donc la susceptibilité des acteurs augmentent.

Lorsque les situations professionnelles ordinaires ne fournissent pas ou plus les informations nécessaires pour baliser le champ d'action de l'individu et déterminer ses zones de compétences, celui-ci ne sait plus exactement quel est son rôle, ce que l'on attend de lui, ce qu'il peut faire, jusqu'où il peut aller : c'est un acteur contraint à une improvisation certaine.

C'est un acteur dégratifié par les autres et par lui-même, qui ne sait jamais s'il a bien fait, qui a tendance à accorder davantage d'importance aux difficultés et aux problèmes qu'aux réussites et projets qu'il ne distingue plus clairement. Il est dans une situation idéale pour rechercher le conflit qui va désormais donner un sens et un débouché à toutes ses incertitudes, angoisses et interrogations. Partant de là, tout peut être prétexte au conflit...

- La reconnaissance territoriale et statutaire

Territoire et statut sont indissociables : qu'il s'agisse d'une nation, d'un groupe ou d'un individu, le statut est proportionnel à l'empire territorial qui est le leur. Chez l'homme, le territoire peut emprunter des formes très diverses et très symboliques. Dans une institution, chaque acteur est en droit d'attendre des autres un nombre variable de prérogatives qui vont manifester son statut et constituer un ensemble de signes de reconnaissance, véritable extension du moi.

Ainsi, les démarcations statutaires dans une institution peuvent s'exprimer à travers des « conflits frontaliers » et des revendications territoriales, cela d'autant plus que les distinctions seront arbitraires ou leur principe mal connu. Des escarmouches éclatent à propos de l'obtention de

bureaux, places de parking, lignes téléphoniques, portemanteaux, vestiaires, plantes vertes, micro-ordinateurs ; de l'attribution d'une secrétaire, d'une voiture de service ; d'un accès à la photocopieuse, d'un fauteuil à accoudoirs, d'une nouvelle moquette, de rideaux de couleurs ou encore de la répartition des boîtes de chocolat en fin d'année, du respect de signes de déférence tels que frapper à la porte avant d'entrer, respecter la voie hiérarchique, etc.

Faut-il ajouter qu'il n'existe aucune proportion entre l'importance du signe de reconnaissance et l'intensité du conflit ? Celle-ci dépend essentiellement du sentiment d'insécurité et de non-reconnaissance de l'acteur. Les personnes au statut précaire et les catégories sans territoire sont les plus susceptibles de battre campagne. Certains acteurs sont prédisposés au conflit parce que le système a créé (perversement ou non ?) des situations ambiguës.

- L'identité du groupe

Si le conflit peut défaire, il peut également structurer : il permet fréquemment l'affirmation d'identités de groupes ou de catégories sociales, comme le développe Lewis Coser. On sait depuis longtemps qu'il n'est rien de mieux qu'un ennemi et une menace externes pour fortifier l'esprit de corps. La durée de cette identité dépend alors de la pérennité et de la crédibilité de la menace. A défaut d'une identité fournie par l'établissement, les professionnels vont alors en rechercher une au sein de leur corps de métier ou de leur groupe de travail. Cet esprit de corps s'accompagne parfois de jugements dépréciatifs vis-à-vis des autres catégories ou services.

Tous les prétextes sont bons pour entretenir des sentiments de différenciation et donc d'identité comme le fait de travailler de jour ou de nuit, de se situer au rez-de-chaussée ou au premier étage, ou bien dans le corps principal ou dans une annexe.

Dans les établissements, il n'est pas rare que les lignes de démarcation entre catégories ou groupes soient entretenues par des conflits cycliques. Dans un établissement hospitalier, les personnels soignants et les cadres avaient été dénommés « le pavillon des cancéreux » (en référence à l'ouvrage de Soljenytsine), tandis que ceux qui se considéraient comme de véritables travailleurs (les cols bleus) s'appelaient entre eux les « hommes de l'ombre ». Ces personnels, auprès desquels j'étais intervenu sur le thème de... l'agressivité, s'entendaient par ailleurs assez bien ; j'en concluais que cette mise en scène était un mode de régulation faisant écran à d'autres questionnements plus dérangeants.

*Les réponses sont d'abord préventives*

Face aux conflits institutionnels, les réponses sont parfois contradictoires. Certaines personnes optent pour la rigidité, le repli derrière les textes, le statut ou la fonction, ce qui entraîne un durcissement du conflit ou son développement insidieux. D'autres préfèrent la discussion à outrance, qui se traduit par

une inflation des réunions et polémiques, sans que des décisions ou solutions se dégagent pour autant. Il est une croyance qui a la vie dure, celle que l'expression, à elle seule, peut tout résoudre ; ainsi, la mise en place de réunions institutionnelles, pour « poser les vrais problèmes », peut s'avérer la scène idéale sur laquelle tous les conflits d'intérêts vont pouvoir se théâtraliser.

Enfin, il y a ceux pour qui le salut est dans la fuite continuelle et méthodique, tels ces dirigeants insaisissables qui se retranchent dans leur bureau ou dans d'interminables réunions extérieures, donnent des consignes *ad hoc* à leur secrétaire et sont passés maîtres dans l'art de détourner toute discussion en plaisanteries ou anecdotes.

Les dispositions efficaces doivent d'abord être préventives : elles passent par l'instauration d'une culture et d'une identité fortes, par l'examen minutieux des situations et conditions de travail, par une bonne connaissance des logiques et des enjeux, par la mise en place de procédures de consultation et l'instauration d'une véritable politique de communication interne. En somme, on ne peut faire cesser un conflit que si l'on est en mesure de connaître en quoi il est structurant : autrement dit, quelle incertitude il vient combler chez les acteurs. Ne pas entrer dans le jeu du conflit consiste à ne pas répondre symétriquement aux attitudes et arguments, mais à recadrer la situation qui exprime le conflit pour le rendre utile comme mode de réponse privilégié.

Lorsque le conflit est enclenché, son intensité et ses effets dépendent pour une bonne part des instances de négociation et de médiation mises en place. L'appel à des intervenants extérieurs pour dénouer certaines situations de communication bloquée s'avère alors souvent indispensable, à la condition de prendre en considération leurs constats et de ne pas tout attendre d'eux. En effet, le médiateur possède le recul nécessaire pour appréhender et comprendre les diverses logiques d'acteur, et réaliser le « compromis optimal » qui permettra à chacun d'obtenir un plus et de sauver la face.

- *Fin de l'article* -