

Éléments pour une distinction opérationnelle entre crise et conflit

Crise ou conflit ? Souvent ces deux notions sont amalgamées. On ne les distingue que pour faire du second la manifestation visible de la première. Ainsi, la crise serait souterraine, couvrirait sous la cendre pour se révéler à nos yeux lors des conflits.

Ce qui est peut être vrai socialement ne l'est pas institutionnellement. Les crises et les conflits ne sont pas de même nature et l'amalgame entre les deux est dangereux pour le devenir des institutions. L'importance de la distinction se voit dans les effets de l'intervention. Une erreur de diagnostic provoque une erreur de traitement et une erreur de traitement peut avoir pour conséquence la fermeture de l'institution ou son enkystement dans la crise.

Suivre la distinction entre ces deux notions permet de les doter d'un statut conceptuel et ouvre la possibilité d'une lecture nouvelle et historique des institutions.

Dans les approches des organisations, la crise et le conflit demeurent le plus souvent confondus. Ainsi, nombre de diagnostics qui me sont donnés à analyser a posteriori, amalgament l'une et l'autre en n'utilisant le changement de terme que pour ne pas fatiguer leur lecteur. De fait, la sociologie des institutions, même si elle se démarque aujourd'hui de son mode d'approche binaire centré sur la lecture des conflits, n'intègre pas pour autant la question des crises institutionnelles en tant que telles. Ces dernières ont pu être présentées comme une cause des conflits mais n'ont pas acquis un statut conceptuel propre.

Nous voudrions d'abord établir une distinction de nature entre crise et conflit et montrer que ces deux situations sont antinomiques, même si une crise peut tenter de se donner à voir comme un conflit et même si un conflit peut basculer dans la

Bruno Simon
Sociologue

Enseignant à l'université Jean Monnet à Saint Etienne. Assure le traitement de crises institutionnelles et de conflits depuis vingt ans dans les secteurs sociaux et médico-sociaux.

crise. Nous voudrions aussi montrer que crise et conflit ne sont pas sur la même temporalité. La résultante de cette distinction de nature et de cette différence de temporalité devra nous permettre d'aboutir à une différence de diagnostic. C'est la condition pour établir un traitement adapté à la crise et au conflit.

Nous rechercherons donc une distinction opérationnelle et qui nous ouvre la possibilité d'une approche analytique, historique et sociologique des organisations.

Nous tenterons, dans un second temps de préciser le concept de crise puis d'établir la nécessité d'introduire une dimension historique dans l'analyse des fonctionnements institutionnels.

I - PETITE HISTOIRE DES MOTS

Le mot « crise » trouve son origine dans le grec ancien « Krisis », signifiant ordinairement « décision, jugement » mais aussi « phase ultime d'une maladie ». C'est cette seconde acception qui a été retenue par le latin, dans le sens « les assauts de la nature que les Grecs appelaient crise ». D'un côté nous trouvons une dynamique de l'action (décision, jugement) et de l'autre une dimension passive, subie, sur laquelle l'homme ne peut rien (phase ultime d'une maladie, assauts de la nature).

Le mot va passer en français dans ce sens d'une manifestation violente, incontrôlable.

Le mot « conflit » est emprunté au latin « conflictus » qui signifie « choc, lutte, combat », « configere : se heurter contre ».

Dans leurs dimensions relationnelles, ces deux termes s'opposent donc. Le conflit suppose la rencontre de forces dans le cadre d'un affrontement. Il s'agit d'une confrontation dans laquelle les protagonistes sont des acteurs. La crise, dans le sens qu'elle a pris en français, exprime une situation qui dépasse les individus et dans laquelle ils se sentent pris, impuissants, objets plutôt qu'acteurs.

L'opposition conceptuelle entre ces deux termes peut être réalisée à partir de l'analyse de situations autour de plusieurs notions types. Nous en retiendrons ici cinq :

- ⇒ La notion d'objet.
- ⇒ La notion de communication.
- ⇒ Les notions de protection et de sécurité.
- ⇒ La notion d'identité.
- ⇒ La contagion et l'extension

Nous prendrons deux formes extrêmes de la crise et du conflit pour opérer plus clairement cette distinction. D'un côté une forme pathologique de la crise, telle qu'on la trouve dans des institutions ou des services dans lesquels les acteurs sont en grande souffrance et de l'autre une forme idéaltypique du conflit salarial.

“L'une des caractéristiques de la crise est de n'avoir pas d'objet permanent qui permettrait de qualifier les désaccords”

Bien évidemment, ces deux formes ne se trouvent pas toujours à l'état pur dans les dysfonctionnements institutionnels. Souvent les situations se présentent semblant mélanger les deux registres. Dans la réalité, il convient parfois d'appliquer avec rigueur les critères de diagnostic pour pouvoir classer une situation sur le versant de la crise ou sur celui du conflit. Cela est d'autant

plus important qu'il ne s'agit pas du même traitement dans un cas comme dans l'autre et qu'une erreur de diagnostic entraîne ipso facto une erreur de traitement, ce qui ne peut que faire empirer la situation.

Cela dit, lorsque nous avons commencé nos travaux il y a 25 ans, les situations de crise étaient restreintes et il nous a fallu inventer un idéaltype pour recenser sur une seule institutions toutes les caractéristiques que l'on trouvait dans différentes crises. Aujourd'hui, cet idéaltype est devenu réalité et il n'est pas rare, loin s'en faut, de trouver des institutions vivant des crises graves, de celles que nous qualifions de pathologiques.

II - LA NOTION D'OBJET

L'une des caractéristiques de la crise est de n'avoir pas d'objet permanent qui permettrait de qualifier les désaccords. On n'y trouve jamais un seul objet mais une multitude, une mouvance d'objets. Chaque jour voit apparaître de nouveaux objets de dispute, de tensions. Les acteurs vont au travail en se demandant chaque matin ce qui va leur arriver. Le mouvement erratique de l'objet est propre aux situations de crise.

On peut observer des tentatives de focalisation sur des objets. Ces tentatives ont pour fonction d'essayer de réaliser une rationalisation de l'entendement sur la situation, de mettre du sens sur ce qui fait souffrance. Mais, d'une part, ces objets ne sont pas propres à une situation institutionnelle donnée, on les retrouve dans nombre de crises (désignation de victimes émissaires, production de leaders) et d'autre part, ces objets ne sont pas pérennes et se démultiplient en formes à nouveaux mouvantes et erratiques. L'énonciation des causes supposées des dysfonctionnements n'a pas pour effet d'en permettre le traitement mais devient, au contraire, un mouvement même de la crise qui en assure la perpétuation.

Dans la crise, l'objet perdu est toujours l'objet travail (la tâche primaire) dans sa dimension collective. Dans les situations de crise, il est fréquent d'entendre les protagonistes affirmer que le travail est fait et bien fait malgré tout (malgré la

crise, malgré la hiérarchie qui ne comprend pas ni ne soutient). Mais il s'agit de la dimension individuelle du travail et non de la dimension collective qui, elle, est bien perdue. L'objet travail devient plus une bouée à laquelle on se raccroche individuellement qu'une sécurité collective.

Dans les conflits, l'objet de la dispute est immédiatement identifiable. La mésentente porte sur un, deux ou trois points. Ces objets sont pérennes et demeurent tant que des solutions n'ont pas été trouvées. Il peut arriver que d'autres objets les rejoignent dans la dispute mais cette arrivée ne fait pas disparaître les objets premiers.

L'identification de ces objets permet la négociation.

Le conflit implique un double accord des parties, à la fois sur l'objet et sur le désaccord lui-même. Le refus de considérer la validité du désaccord empêche la reconnaissance du conflit qui est alors interprété comme la résultante d'une incompréhension. C'est le cas lorsqu'un ministre, par exemple, estime que les manifestations contre son projet de réforme ne sont pas dues à un positionnement politique opposé mais à un déficit de compréhension de la part des opposants voire un déficit de communication de sa part. Dans ce cas, l'objet du conflit n'est pas reconnu comme cause valide du désaccord.

“Les stratégies d'évitement sont nombreuses en situation de crise”

III - LES FORMES DE LA COMMUNICATION

Du latin « *communicare* : avoir part, partager » le mot « communication » est passé en français dans le sens de « manière d'être ensemble ». Afin d'éviter de se perdre dans un mot dont la polysémie est inflationniste, nous en resterons à une définition au plus près de ses origines. La communication recouvre la manière dont les hommes sont ensemble, participent et partagent ce qu'ils ont en commun.

Il existe donc des modalités et des formes de communication, des façons d'échanger et des instances pour le faire. C'est là que nous pouvons opérer une nouvelle distinction entre crise et conflit.

Dans le conflit, la communication va se rigidifier. Les échanges vont avoir lieu dans des espaces prévus précisément pour cela et reconnus comme tels. Les assemblées générales, les réunions syndicales, la table de négociation. Les modalités de circulation des informations seront tout aussi identifiables : Négociations, vote en AG, etc.

Il en va tout autrement dans les crises. La communication échappe à l'organisation officielle. Les réunions peuvent devenir des espaces sans parole ou sans parole sur les objets de tension. Le silence y est souvent un puissant bouclier pour des acteurs qui ont peur que leur parole ne se retourne contre eux. Les stratégies d'évitement y sont nombreuses. Par contre, la parole fuse dans les couloirs, dans

des rencontres informelles ou dans des instances qui ne sont pas faites pour ça. On parle des problèmes institutionnels à deux, à trois, partout, sauf dans les lieux qui permettraient de s'en saisir et de les traiter.

Autrement dit, la crise produit le retrait de la parole dans sa dimension institutionnelle et instituante. Là encore, la parole n'a pas pour fonction de traiter la crise mais en assure la maintenance.

IV - PROTECTION OU SÉCURITÉ

Le mot protéger vient du latin « *protegere* » qui signifie « couvrir devant, abriter, défendre ». C'est l'action qui consiste à interposer un bouclier entre un individu et un ennemi. Le mot sécurité vient du latin « *securitas* » qui veut dire « absence de souci, tranquillité ». « *Sécuritas* » a aussi donné le mot « sûr », non dans le sens de certitude (du latin « *certanus* ») mais plutôt dans le sens d'une relation apaisée dans « la manière d'être ensemble ».

Non seulement les notions de sécurité et de protection sont différentes mais elles sont aussi antinomiques. Un état exclu l'autre. Protéger insécurise et la sécurité ne peut pas exister dans une situation protégée. Le développement de stratégies de protection rappelle aux acteurs qu'ils ne sont pas en sécurité et qu'ils ont besoin de ces clans, de ces « forteresses » comme on le dit si bien dans le langage des institutions.

Dans les situations de crise, les acteurs vont se protéger. Il existe toujours un sentiment de danger, de menace sur le groupe ou sur l'individu. On assiste à la mise en place de sous-groupes, de systèmes de défense, de stratégies de protection.

Dans les conflits se développe un sentiment collectif de sécurité. Les conflits importants passent par la déprotection des situations ordinaires. Les acteurs sont en capacité de prendre des risques. Ils prennent des risques salariaux, des risques face à la hiérarchie, des risques quant à leur avenir professionnel. La prise de risque est rendue possible par le fait de se sentir en sécurité dans l'espace collectif.

Lorsque des institutions sont sur le versant de la protection, elles sont toujours dans l'impossibilité de se confronter à leur tâche primaire. Il leur est difficile de se confronter à la souffrance, à la violence. Leur capacité de faire front est souvent limitée et c'est parmi ces institutions que l'on trouve celles qui parlent de limite de l'intervention et de quota de population dite difficile.

Celles qui sont en sécurité montrent une capacité importante à affronter les situations les plus délicates, souvent rejetées par les premières.

V - L'IDENTITÉ

Les situations de crises produisent inmanquablement des effondrements des identités professionnelles. Si l'on peut parler d'une identification dans le sens proposé par Jacques Lacan¹, on pourrait créer le néologisme de « désidentification » pour qualifier l'affaiblissement des identités en situation de crise. Les remises en cause, les attaques sur les personnes produisent une désidentification dans le sens où les acteurs ont de plus en plus de mal à assumer une image. Dans certaines crises importantes, on peut compter jusqu'à la moitié du personnel en arrêt maladie pour dépression.

Les crises institutionnelles sont étroitement liées à cette perte identitaire au point que l'on pourrait systématiquement parler de crises identitaires. Le doute sur l'autre et sur soi-même est au cœur de la crise.

Lors des conflits, les identités professionnelles sont, au contraire, renforcées et parfois jusqu'à l'extrême. Jamais le patron ne s'est senti aussi patron et les ouvriers autant ouvriers. C'est dans les luttes que se sont forgées les identités de classe. Ce renforcement des identités est à relier au sentiment de sécurité. C'est lorsque l'identité professionnelle est clairement établie (et cela ne peut être produit que collectivement) que l'individu peut se trouver en sécurité et développer ses propres fins².

Enfin, on retrouve ici un élément clef de l'opposition entre crise et conflit que l'on pouvait déjà percevoir dans l'étymologie de ces deux notions. Nous avons bien, du côté du conflit une posture d'acteur, dont la caractéristique est d'intervenir directement sur la situation et du côté de la crise un aspect passif, agi, la désidentification agissant comme une objectivation des participants au grand effondrement.

1. « Il faut comprendre le stade du miroir comme une identification au sens plein que l'analyse donne à ce terme : à savoir la transformation produite chez le sujet quand il assume une image ». Jacques Lacan, *Ecrits I*, p 90, Edition du Seuil, collection Points 1966.

2. Cf. La notion de contrat narcissique chez P. Aulagnier, *La violence de l'interprétation*, PUF 2003, 7ème éd.

VI - CONTAGION ET EXTENSION

La première distinction entre ces deux termes s'opère autour de la notion de contrôle. La contagion ne se contrôle pas, l'extension peut être contrôlée.

“Les tentatives de contention de la crise sont plus fréquentes que les tentatives de traitement”

La crise ne peut être maintenue dans un espace circonscrit. En l'absence de traitement, elle va diffuser hors de son espace de production. On peut bien créer des pare-feux, creuser des tranchées institutionnelles, désigner l'espace de la crise comme le mauvais objet institutionnel pour le contraindre à demeurer clos, la crise, non traitée, sortira toujours de son espace premier pour s'étendre sur les autres espaces institutionnels (établissements, services, conseil d'administration). C'est une maladie que la mise en quarantaine n'éradique pas plus que la quarantaine n'éradique le choléra dans « *Le hussard sur le toit* » de Giono. Pourtant, les tentatives de contention de la crise sont plus fréquentes que les tentatives de traitement. J'entends souvent désigner un groupe en crise de mauvais objet institutionnel avec l'idée d'une normalité à l'existence d'un mauvais objet. Il n'y a pas là de normalité mais seulement une volonté de contenir la crise sur un groupe désigné pour cela, un processus victimaire aussi dérisoire qu'inutile.

Les conflits ne connaissent pas forcément une extension du domaine de la lutte. Un conflit peut demeurer longtemps confiné dans son espace de production. Il peut aussi s'étendre mais dans ce cas, il s'agit d'une stratégie, du fruit d'une volonté. Soit l'extension se fait par mobilisation, par mise en route de solidarités, soit il se fait par regroupement d'intérêts mais l'extension n'est pas liée automatiquement au non traitement du conflit³.

Tableau général de distinction entre crise et conflit

CRISE	CONFLIT
Pas d'objet pérenne	Permanence de l'objet
Formes éclatées de la communication	Formes rigides de la communication
Stratégies de protection	Sécurité collective
Désidentification	Identités professionnelles renforcées
Contagion en l'absence de traitement	Extension si raisons stratégiques

3. Sauf dans le cas où ce non traitement produit un basculement du conflit dans la crise. Mais dans ce cas, c'est bien la crise qui connaîtra l'extension et non le conflit d'origine.

VII - LE NON TRAITEMENT DU CONFLIT ET SA TRANSFORMATION EN CRISE

Les crises sont souvent produites par des évitements. Le non traitement de tensions, l'évitement de la parole sur les désaccords, l'accord tacite pour taire ce qui divise, la mise de côté d'oppositions sur ce qui fonde l'action collective, etc. Les sujets d'évitements sont nombreux qui vont progressivement ronger la dynamique collective des institutions.

Parmi ceux-ci, le non traitement des conflits a une place de choix. L'évitement du conflit peut prendre la forme de la non reconnaissance du désaccord ainsi que nous l'avons vu plus haut. Il peut prendre d'autres formes encore. Citons de façon non limitative :

- La recherche du consensus comme évitement de l'affrontement.
Le refus du conflit peut venir d'une diabolisation des situations conflictuelles. Dans ce cas, l'expression d'un désaccord est perçue comme une faute contre la dynamique collective ou contre les buts de l'organisation. Il y a culpabilisation du désaccord en opposition à un consensus qui est surtout une forme d'évitement du débat.
- L'évitement peut venir de la peur du conflit par la hiérarchie. Il n'est pas rare que l'apparition d'un conflit soit perçue comme une attaque personnelle de la part d'un membre de la hiérarchie. Dans ce cas, l'auteur du désaccord a toutes les chances de se voir attaqué en retour.
- L'absence d'instances de régulation, liée souvent à l'affirmation que poser des questions institutionnelles relève d'un comportement destructeur ou pervers.
- Le fait de répondre positivement à toute exigence des salariés, voire de devancer leurs désirs peut relever de la même stratégie d'évitement.

Une des formes les plus courantes de l'évitement consiste à tenir les tensions pour des choses sans importance, à les considérer comme des affaires infantiles et à traiter de ce fait le personnel comme des êtres immatures. Dans ce cas, l'injonction remplace la prise en compte des problèmes. « *Cessez de vous conduire comme des gosses* » ! va-t-on entendre, « *Le jour où vous vous conduirez comme des adultes* » ou encore « *Vous êtes incapables d'assumer vos responsabilités* ».

Une autre forme courante réside dans le fait de déplacer les problèmes sur des questions de communication. L'alchimie de l'évitement va transformer les conflits en problèmes de communication. Il va donc falloir apprendre à communiquer, entendons à mieux communiquer. Là le symptôme remplace la cause. On ne cherche pas à savoir pourquoi il y a ces tensions, ces disputes, ces impossibilités de se parler, on considère que l'absence d'échange n'a d'autres raisons qu'un déficit de forme communicationnelle. On va donc traiter la communication à défaut de traiter du fond.

Une troisième forme d'évitement parmi les plus courantes consiste à évacuer des discours institutionnels tout ce qui touche aux fondements de l'action, aux raisons d'être des institutions pour ne conserver comme objet de la parole que l'aspect formel, organisationnel. Il y a là une perte de la maîtrise de l'action au profit de la maîtrise de la forme. Lorsqu'une direction ne maîtrise pas la tâche primaire, elle cherche alors à maîtriser les hommes. Lorsqu'elle perd sa capacité d'intervention sur la raison d'être d'une institution, il n'est pas rare qu'elle entre dans un contrôle tatillon des actes et des horaires de travail qui se présente avec la prétention de faire travailler les acteurs de terrain. Dans cette forme, l'évitement consiste à transposer le conflit vers la forme ce qui revient à empêcher son expression sur le fond.

“Les stratégies de protection sont souvent le signe d'une carence de la « fonction tierce » dans l'institution”

Or, d'une part, ces formes d'évitement produisent une insécurité collective. Voir que les conflits ne sont pas traités, pas autorisés, comprendre que les tensions ne sont pas régulées, tout cela crée une angoisse en introduisant une sensation de dangerosité à l'intérieur de l'institution. Ces situations vont inciter les acteurs à mettre en œuvre des stratégies de protection.

Les stratégies de protection se développent lorsque les acteurs se sentent menacés par les jeux institutionnels. **Elles sont souvent le signe d'une carence de la fonction tierce dans l'institution.** La fonction tierce étant ce qui permet aux acteurs d'être en désaccord, en conflit sans qu'aucune des parties ne se sente menacée de destruction par l'autre du fait même de ce désaccord. La fonction tierce est ce qui permet de parler sans craindre que sa parole ne se retourne contre soi.

D'autre part, ces formes d'évitement produisent une attaque sur les identités professionnelles. Le sentiment de n'être pas écouté, de n'être pas reconnu, de compter pour rien, émaille les discours en situation de crise.

Le non traitement simple du conflit (stratégie du pourrissement, attente que les acteurs se lassent) est aussi une attaque sur les identités. Dans ce cas, les acteurs ont encore le sentiment de ne pas être entendus, de ne compter pour rien, parfois même d'être méprisés.

Le traitement trop musclé du conflit peut tout aussi bien être vécu comme une attaque sur les identités. Le rapport de force trop déséquilibré qui se termine par une victoire par trop éclatante de la direction a pu produire le même sentiment de mépris, d'absence de reconnaissance et de valeur.

L'insécurité et l'attaque sur les identités vont faire basculer les conflits dans la crise. L'inverse n'est pas possible. Une crise ne basculera jamais en conflit même si elle peut se donner à voir parfois sous la forme d'un conflit de personne mais qui, dans ce cas, n'est jamais qu'un avatar de ce qui reste une crise.

VIII - DU PROCESSUS SUBJECTIF DE LA CRISE

Dans la représentation que les acteurs plongés dans une crise se font de leur situation, on trouve toujours la mise en scène d'un processus en trois points.

À son origine, s'exprime le sentiment de l'existence d'une menace qui pèse sur la vie collective. Cette menace peut être interne à l'institution ou lui être externe. Elle peut être réelle ou fantasmée, cela importe peu. Le principe actif réside surtout dans le fait que les acteurs vont considérer qu'ils peuvent ou non se saisir de cette menace.

S'ils considèrent cette menace comme saisissable, ils vont réagir sous une forme conflictuelle. Si la menace est perçue comme insaisissable, les acteurs basculeront sur le registre de la crise. Ce processus se fera en trois étapes :

- Tout d'abord la **culpabilisation**. L'impossibilité de se saisir de la menace amène le groupe à rechercher une causalité interne aux difficultés qu'il rencontre. Il va traduire la situation en terme de faute : Quelle faute avons-nous commise pour subir la menace qui pèse sur nous ? Il y a déplacement d'une menace externe au groupe, insaisissable, à une faute interne qui permet de créer l'illusion d'une maîtrise sur la situation.
- En deuxième arrive la **nomination**. Que l'origine de la menace ait été incorporée dans le groupe ne suffit pas à s'en saisir. Encore faut-il qu'elle devienne nominale. Ainsi va-t-on désigner à l'intérieur du groupe un coupable, un responsable de la situation. Quelqu'un sur lequel on puisse agir dans l'espoir de réduire les difficultés vécues collectivement.
- En troisième lieu, nous allons trouver la **déréalisation**. En fin de processus, les acteurs vont développer des fausses solutions et se satisfaire de leur mise en application. Ce seront soit des solutions de type **processus victimaires** où seront sacrifiés des membres du groupe considérés comme coupables du malheur collectif, soit des solutions tout à fait inadaptées à l'ampleur de la crise mais toujours sans liens directs avec les raisons d'être de cette dernière. Ce seront autant de cautères sur une jambe de bois.

Nous ne développerons pas ici la question des processus victimaires. Signalons rapidement que la plupart des exécutions victimaires dans les organisations se font sous la forme d'auto exécutions par le biais d'arrêts maladie longue durée pour motif de dépression (rejoignant ainsi le phénomène de désidentification décrit plus haut).

Ce processus en trois points est archaïque. Il n'est pas différent en soi des angoisses que vivaient nos fameux ancêtres les gaulois qui avaient peur en cas d'orage que le ciel ne leur tombe sur la tête (menace insaisissable), qui se demandaient quelle faute ils avaient commise pour que les Dieux se fâchent (processus de culpabilisation) et qui finissaient par trouver un coupable (nomination). La déréalisation était inhérente au processus puisque le retour du soleil après l'orage était imputé à l'action magique entreprise.

IX - LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE HISTORIQUE

Ce processus subjectif que l'on repère lors d'analyses a posteriori de crises ne rend compte que d'une vision plate et décontextualisée des dysfonctionnements institutionnels. Il confirme le passage du statut de sujet à l'état d'objet impuissant qui caractérise la crise.

“Ne penser que projet en situation de crise, relève encore de la stratégie d'évitement”

Il présente le double défaut de laisser penser que les situations institutionnelles peuvent s'analyser en interne et de manière anhistorique. Or, d'une part les organisations dépendent toujours d'un contexte souvent autrement plus directement prégnant que les nouvelles formes d'éducation ou que les nouvelles formes sociales dont nous parle la sociologie des organisations et, d'autre part, les tensions qui les traversent sont la plupart du temps la résultante de situations antérieures non traitées ou mal traitées.

Pour ce qui est de la dimension historique de la constitution des dysfonctionnements, cela apparaît comme une évidence qui est loin d'être partagée par tous. Nous sommes souvent confrontés à un refus de prise en considération de l'histoire. « Ce sont des affaires passées » nous dit-on, ou encore : « *Vous n'allez pas remuer tout cela* ».

Il n'est pas rare, non plus, que nous soyons invités à accompagner un projet et que nous nous apercevions rapidement que ce projet n'est là que pour éviter de traiter des questions institutionnelles. C'est une illusion bien partagée qui fait penser que la centration sur l'avenir permettra de liquider à bon compte les aléas du passé. C'est une erreur grave et dont les conséquences sont néfastes pour les institutions. Un projet n'a jamais pu traiter seul une crise institutionnelle. Il n'est pas fait pour cela. Ne penser que projet en situation de crise, relève encore de la stratégie d'évitement.

La totalité des crises qu'il nous a été donné d'analyser avaient été fabriquées progressivement. Même un événement traumatique ne suffit pas à expliquer un dysfonctionnement institutionnel. Certaines institutions subissent des chocs importants et savent s'y confronter, et d'autres semblent sombrer sur un iceberg de la taille d'un glaçon. Cela vient de ce que souvent les événements identifiés comme à l'origine d'une crise ne sont souvent que les derniers heurts d'une longue série, qui trouve, elle, son origine plusieurs années auparavant.

Nous avons souvent été obligés de remonter dix ans, vingt ans, voire plus pour trouver ce qui a commencé à fragiliser le fonctionnement de l'institution. Il nous a souvent fallu identifier un certain nombre de mauvais traitements, de problèmes non pris en compte, d'événements passés sous silence, de traumatismes laissés pour compte avant de pouvoir comprendre pourquoi une institution ou un service en arrivait à ces tensions insupportables.

Toutes les institutions traversent des crises, mais toutes les crises ne sont pas du même registre. On peut distinguer grossièrement les crises du vivant⁴ et les crises pathologiques.

Les **crises du vivant** sont inhérentes à l'évolution des institutions. Ainsi, les fondations charismatiques, passionnées, si nombreuses dans les secteurs social et médico-social se sont toutes achevées par une période de crise liée à leur obligatoire mutation. Toutes ont dû sortir de la période fondatrice, si bénéfique sur le plan narcissique pour les acteurs qui y ont participé, pour entrer dans les temps de la gestion de l'objet institué dans lesquels l'identité a cessé d'être glorieuse pour devenir gestionnaire. Ainsi que le disait E. Herriot, tout commence dans la passion et s'achève dans l'organisation.

Ces mutations d'identité, de fondateurs à gestionnaires, produisent une période de crise identitaire, une crise de la mutation. On peut parler d'une crise due aux frictions liées au changement, donc une crise du vivant.

“On distingue les crises du vivant inhérentes à l'évolution des institutions et les crises pathologiques éminemment plus graves”

Les effets de ces mutations sur les identités professionnelles peuvent être pris en compte et mis en travail, notamment par le passage d'une réflexion sur la fondation à l'analyse des enjeux de la tâche primaire, et à la mise en réflexion de l'action. Ils peuvent aussi être niés et l'idéal fondateur être rejeté dans les poubelles de l'histoire au profit d'un modernisme gestionnaire glorieux, et la crise du vivant commencera sa dérive vers une forme plus pathologique.

Les **crises pathologiques** sont éminemment plus graves. Elles ne sont pas produites par le seul fait des mutations inhérentes à la vie des institutions. Elles sont le fruit des évitements et du non traitement des questions institutionnelles, ainsi que nous l'avons vu. Or les événements ou les non événements producteurs de crise doivent être reliés entre eux pour autoriser une compréhension générale de la situation.

Il est remarquable de constater que les institutions en crise ont, pour la plupart, traversé plusieurs turbulences importantes, mais que ces turbulences sont rarement reliées entre elles dans la représentation collective. Elles sont le plus souvent perçues comme sans lien, ayant chacune une cause autonome.

Ces ruptures de sens sont renforcées lorsque l'institution connaît des périodes d'accalmie entre des périodes de troubles importants. C'est le cas lorsqu'une direction à fort charisme préside à la vie de l'institution pendant un temps. Au départ de cette direction (qui a souvent eu une fonction très contenante), on voit

4. Selon l'expression d'Edgar MORIN.

le retour des dysfonctionnements. Il est rare que ces problèmes (considérés alors comme nouveaux) soient reliés aux dysfonctionnements antérieurs à l'arrivée de cette direction⁵.

Or, dans la plupart des cas, il s'agit d'une seule et même crise qui n'a été que gommée par la dimension contenante de la direction. De même, nombre de crises semblent trouver leur résolution dans de fausses solutions (démarche de projet, processus victimaires, réorganisations successives, etc.). La crise, en changeant alors de forme, va apparaître comme nouvelle, sans lien avec l'ancienne. Les acteurs vont vivre avec lassitude l'impression de passer de Charybde en Scylla. Il s'agit pourtant bien d'une seule et même crise, protéiforme et devant être analysée et traitée dans son intégralité.

Il n'est pas rare, disions nous, que les causes premières des crises institutionnelles remontent à plusieurs années qui se chiffrent parfois en décennies. Il n'est pas rare que les dérapages qui ont produit la situation de crise aient été le fait d'acteurs qui ne sont plus présents dans l'institution. Et pourtant, si l'on ne veut pas que les institutions soient prisonnières de leur passé, il convient de rendre à celui-ci toute la place qu'il mérite dans la compréhension des évolutions collectives, sous peine de n'avoir accès qu'à une lecture plate, moderne sans doute, mais inefficace en matière de traitement.

5. Il n'est pas rare, par contre, que les acteurs n'imaginent, dans ce cas, comme solution que l'arrivée d'un nouveau directeur de type charismatique. Ce type de situation est propice à la mise en dépendance des institutions envers la personnalité des directions.