Conférence
De la crise, du conflit et de la violence dans l'intervention
M. Vial

http://www.reseaueval.org

© Copyright 2011 RéseauÉval

- Cycle sur
- Les points-clefs pour l'activité d'intervenant en organisation
- expert en ressources humaines - consultant en organisation - accompagnateurs professionnels -"coachs"

- Poser les termes du problème
- Discuter et
- Construire le problème ensemble
- Reformuler les avancées
- Éventuellement pointer la ou les solutions

De la crise, du conflit et de la violence dans l'intervention

Le client résiste-t-il ou se défend-il ?

Les mécanismes psychologiques comme ceux dit « de défense » sont-ils utiles pour l'intervenant ?

Parler de « résistance » dévoile quel univers de pensée ?

Quel usage peut-on faire de ces idées de crise, de conflit ?

Les termes du problème

La crise : déclencheur de l'intervention

- « comme soudainement dépourvus de certitudes et
- *de critères d'évaluation,*
- les acteurs vivent un passage à vide, subissent ce qu'ils n'ont plus le sentiment de *maîtriser* »
- (Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L. 1996. *Crises, approche psychosociale clinique*. Paris : Desclée de Brouwer
- Une occasion à saisir ?

Quel déclencheur : enjeu ou problème ?

- « Les acteurs sociaux souhaitent résoudre des problèmes. Leur demande concrète explicite est toujours une demande de solution pour résorber ce qu'ils nomment des dysfonctionnements.
- Mais, à travers les problèmes posés, ce sont le plus souvent des relations et *des conflits* qui sont en cause.
- (C'est pourquoi il serait plus juste, […], de *parler d'enjeux plutôt que de problèmes*) »
- (Giust-Desprairies, F. 2003. L'imaginaire collectif. Paris : ERES, p.29)

La crise : un analyseur ?

- **« La crise agit comme un analyseur […] : un événement qui *déconstruit* le système agencé,**
- **celui-là même dont le fonctionnement régulier**
- ***masquait les mécanismes, les failles, les contradictions***
- **[…] *la crise est une occasion ou un instrument de connaissance »***
- (Barus-Michel, et all. 1996, p.21)

Ou des rapports de forces …

- « Interpréter la crise en termes de dysfonctions et de conflits,
- c'est en rester à un point de vue fonctionnaliste
- et à une analyse en termes de **rapports de forces.** » (Barus-Michel et all. 1996, p.32)

Ou l'occasion d'une relation de sens ?

- « nous entendons par institution ou institutionnel, le registre référentiel des unités sociales : **système symbolique, système de valeurs, systèmes de représentations et finalités, fondateurs de significations affectées aux unités sociales, garanties par le pouvoir qui prétend en assumer la permanence et la légitimité [...] le code a partir duquel est pensée la transformation de la réalité »** (Barus et all. 1996, P.15).

Conflit ?

- « tout système social s'érige sur un ensemble de contradictions
- [...] le conflit est l'essence même du social »

- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 184)

Jeux des contradictions, tensions

- « Le sujet y est compris non comme une substance mais lieu d'affrontement de forces (des instances psychiques en conflit). Un sujet porteur d'une division structurale mais aussi traversé par des logiques et des contradictions sociales, et comme capacité émergente à faire du sens. »
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p. 26
- Confusion fréquente avec le combat

Violence, comment ?

- Intervenir =
- Accélérer le changement, certes
- Imposer - persuader-convaincre - forcer
- Provoquer le changement
- Piloter, conduire au changement
- Ou amener à changer -faire en sorte que
- Se greffer sur le changement déjà là : accompagner

Changement, de quoi ?

- Organisationnel, fonctionnel, structurel
- > L'objectif est de réparer
- Ou identitaire :« Or, la crise, par la mise en question de son identité, met en jeu l'acteur social en tant que sujet et
- met en résonance des problématiques intimes où le psychologique et l'inconscient ont leur part. »
- >Le but est de dénouer, déplacer, rendre vivable

Résistance ?

- L'autre est un empêcheur de changer
- <Dans théorisation de « la dynamique des groupes » (cf Maisonneuve J. 1969, Paris PUF)
- Tout changement provoque une frein
- Les normes intériorisées donnent des comportements rigides : une réaction liée à la peur
- Déclenche la violence de « l'occupant »

Ou défenses ?

- « Des processus de transformation du mouvement narcissique en dynamiques sociales […]
- des plus régressifs, refermant le sujet sur lui-même au plus progressifs, le portant au dépassement de lui-même dans le champ social » (Barus-Michel, 1996, p.297)
- moyens de protection contre l'angoisse.
- Se croire attaqué

L'intervenant peut-il être à l'aise avec ces contradictions ?

- Rapports de forces/ relations de sens
- Crise catastrophe/ crise opportunité
- Conflit/combat
- l'organisationnel / l'identitaire
- Résistance à combattre / défense à dénouer
- conduire à se transformer /amener à changer

Entendu dans la discussion

- Se méfier du modèle médical de la crise : « Poussée de fièvre, de croissance » « ça doit sortir, une irruption» : un prototype qui cache des variations sous un emblême

- La crise permet un choix : des renoncements seront nécessaires,
- dans le conflit on ne renonce à rien

- Les personnes sont en conflit alors que les institutions sont en crise,
- le travail de l'intervenant est de déchiffrer le système symbolique pour trouver du sens ou de le faire faire aux acteurs
- La crise c'est quand les sujets vivent l'institution comme anxiogène, elle mange ses enfants

- si l'institution est une force d'inertie alors l'individu a perdu sa parole : les processus de décision deviennent illisibles. Il faut construire une décision qui mette en risque de régression ou de dépassement
- Quand la crise est dépassée les agents deviennent exigeants ce qui fait peur aux chefs qui se mettent à freiner le changement

- Toute intervention est une violence symbolique faite à l'état des choses : les mots mêmes peuvent blesser
- La violence est une compétence de l'intervenant : il peut avoir à faire du tapage, à donner du poing sur la table, à faire une scène de ménage, une sortie théâtrale : il joue
- Impression de « sortir de mes gongs » quand l'autre ne veut pas travailler : lui demander de sortir du groupe, c'est manifester mon pouvoir, ce n'est pas « péter un plomb » (que moi je sorte)

- Le conflit isole
- La crise relie

- Dans la crise se jouent les changements identitaires qui effraient : notre rôle est là, dans l'apaisement