

Les conflits de loyauté

La loyauté, comme attachement, fidélité, concours, est un processus d'intégration, mais dans notre société du « polythéisme des valeurs¹ », que deviennent les conflits de loyauté qu'elle favorise ?

I) les types de loyauté.

L'idéal moderne de loyauté dans l'amitié et le mariage rejette le modèle féodal en faveur du principe libéral de réciprocité. En amitié, la loyauté s'échange contre la loyauté. Le mariage moderne ressemble plus au modèle de l'amitié qu'à une conception féodale dépassée, dans laquelle la femme offre à son mari sa loyauté contre la protection que celui-ci lui offre en retour.

Dans les institutions contemporaines, loyauté signifie de plus en plus loyauté réciproque. Un bon exemple en est la relation entre employeurs et employés. Les propriétaires d'entreprises cherchent à susciter la loyauté de leurs employés. Ils emploient le langage de la « famille » et de la « communauté » à propos de leur personnel. À leur tour, cependant, les employés attendent des propriétaires qu'ils leur soient loyaux en cas de baisse des bénéfices. Pour autant que les propriétaires aient un devoir moral de maintenir une société déficitaire dans la ville où elle se trouve, ce devoir s'exprime en termes de loyauté.

Contrat et histoire

Dans la culture juridique moderne, les devoirs de loyauté sont souvent fondés sur le contrat. Les avocats et les médecins sont soumis à un devoir de loyauté, conventionnellement défini, envers leurs clients et patients. Les devoirs fiduciaires des gérants de société peuvent être compris comme des devoirs de loyauté – ils doivent placer les intérêts de l'entreprise au-dessus des intérêts concurrents. Le contrat est l'une des sources du devoir de loyauté, mais ce n'est pas la seule.

Les devoirs de loyauté envers la famille, les amis, les partenaires amoureux et les nations sont fondés non sur le contrat, mais sur une histoire partagée. Ce devoir peut concerner la personne dont les soins ou l'attention ont permis à l'enfant de devenir adulte. Dans de nombreuses cultures traditionnelles, c'est également la forme que prend le respect dû aux professeurs. Le terme japonais sensei ou le mot hébreu mori sont des appellations qui expriment la gratitude et la soumission, sans attente d'une loyauté réciproque.

Reconnaître des devoirs de loyauté fondés sur une histoire partagée est une manière d'affirmer son identité. Le soldat prêt à se battre pour son pays affirme ainsi haut et clair où il se situe dans un monde de nations fracturées. Il arrive parfois que la décision de partir à la guerre soit avant tout une question

¹ Max Weber

*d'identité familiale*². Le général Robert E. Lee était en fait loyal à l'Union et opposé à l'esclavage, mais il a choisi, par loyauté envers les siens, de se battre pour les États confédérés. Ceux qui organisent les troupes de combats savent que l'intense loyauté personnelle des soldats envers leur unité a souvent beaucoup plus de poids que l'évocation abstraite du patriotisme. Georges P Fletcher, dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, p 936

II) Les conflits de loyauté

Le risque de la loyauté est celui de l'attachement excessif et de l'aveuglement idéologique. Se pose la question de sa limitation. Un conflit de loyauté sans issue devient tragique.

a) La question des limites

L'une des manières dont on peut fixer des limites aux loyautés particulières se rapporte au conflit inévitable qui existe entre loyautés supérieures et intérieures. Les valeurs supérieures, plus abstraites, que sont Dieu et la patrie semblent nous imposer des exigences morales plus impérieuses que l'attachement plus immédiat à notre famille et à nos amis. Mais cette structure de valeurs se trouve souvent inversée, comme l'illustre la décision du général Lee de rester fidèle à ses origines en se battant pour la Confédération, en dépit de ses opinions politiques. Une autre méthode possible pour fixer de telles limites aux loyautés particulières est de se référer à l'idée qu'il existe une version « véritable » de la personne ou du groupe qui rallie notre loyauté. Lorsqu'il a tenté d'assassiner Hitler, le colonel von Stauffenberg agissait, semble-t-il, au nom de la véritable Allemagne. Une mère qui continue de prodiguer ses soins à un fils devenu un violent criminel exprime une loyauté à l'homme qui est bon derrière la surface corrompue.

Dans certains contextes, la loyauté est déplacée. Nous estimons que les juges et les jurys doivent décider de manière impartiale, quelle que soit leur loyauté envers l'une ou l'autre partie au procès. C'est vrai aussi des arbitres qui doivent juger en fonction du mérite. Il y a pourtant des situations, telles que des décisions en matière d'emploi, dans lesquelles les loyautés paraissent en opposition constante avec les engagements en faveur du mérite. Le vote démocratique est aussi un domaine dans lequel tout le monde gagnerait si chacun agissait uniquement en fonction de considérations de mérite, mais où ce sont invariablement les loyautés, envers un parti politique, son propre sexe ou son propre groupe ethnique, qui décident du vote. Malheureusement, il n'existe aucune théorie décisive qui explique l'attrait que présentent la loyauté d'une part et la moralité impartiale d'autre part. La moralité impartiale et la

² Pour être loyal, un membre doit incorporer les attentes de son groupe d'appartenance

loyauté conservent chacune leur caractère d'engagement, de manière indépendante. Aucune ne se réduit à l'autre. La loyauté ne peut pas plus être considérée comme une version de la moralité impartiale que celle-ci ne peut être comprise comme émanant de la loyauté. Au niveau de la théorie pure, il existe entre l'éthique de la loyauté et la moralité impartiale de multiples différences. La première est ancrée dans nos relations avec les autres ; la seconde présente un attrait universel. L'éthique de la loyauté met en scène un moi historique ; la moralité impartiale est issue de l'universalité de la raison ou de la psychologie humaine. La première s'adresse aux êtres humains tels qu'ils sont ; la seconde aux aspirations spirituelles des êtres humains tels qu'ils pourraient être.

Georges P Fletcher , dictionnaire d'éthique et de philosophie morale p 936

b) Le conflit tragique entraîne la destruction des protagonistes.

1) Le clivage familial

Il existe des situations dans lesquelles un parent demande comme preuve de loyauté que son enfant rejette l'autre parent : « Après tout ce que j'ai subi, tu ne parlerais plus à ton père (à ta mère) si tu m'aimais vraiment ». Si la preuve de loyauté à un des parents doit passer par la déloyauté envers l'autre, l'enfant ne se trouve plus dans un conflit de loyauté, mais dans ce que l'on appelle un clivage de loyauté. En effet, cet enfant ne pourra plus manifester sa loyauté envers l'un sans trahir l'autre, ce qui le place dans une situation impossible. Catherine Ducommun Nagy, la loyauté familiale, une ressource relationnelle

2) L'opposition loi humaine, loi divine³

**-Sophocle- semble dessiner une forme plus simple et radicale de loyauté. En effet, Antigone, fille d'Œdipe et de Jocaste, a pour frères Étéocle et Polynice. Ceux-ci se sont entre-tués lors de la bataille de Thèbes, le premier combattant pour défendre sa Cité et le second se ralliant à l'armée ennemie. Mais Créon, le frère de Jocaste qui a pris le pouvoir à Thèbes, décide d'accorder les honneurs solennels à la dépouille du loyal Étéocle, tandis qu'il refuse toute sépulture pour le déloyal Polynice – coupable de trahison – et quiconque enfreindra ce décret sera lapidé. L'affrontement opposant Créon à*

³ Chez les chrétiens : Si le pape est le vicaire du Christ, son autorité ne l'emportera-t-elle pas sur celle du prince ? Le principe de Cujus regio, ejus religio, qui affirmait que le prince choisissait la religion de ses sujets, est issu des traités de Westphalie, règle le cas de conscience. Ce principe subordonne le religieux au politique.

Chez les musulmans : L'Oumma créée par Mahomet pose le principe d'une communauté supranationale ayant pour vocation de dominer le reste de l'Humanité par l'imposition (rôle du djihad) de la loi divine révélée. La Charia est une loi immuable abrogeant toutes les autres.

Antigone prend la forme d'un conflit de loyautés, pour Créon, il s'agit avant tout de privilégier la loyauté envers la Cité et peu lui importe que son décret soit juste ou injuste. Contre la Raison d'État, Antigone oppose au contraire la loyauté due à sa famille et qui peut légitimement la conduire à se dresser contre la loi, à lui résister, voire à lui désobéir. Notons que dans cette tragédie, la loyauté des protagonistes se présente une fois encore avant tout comme une vertu morale qui guide les consciences et fonde l'engagement. **Josépha Laroche , introduction : la loyauté comme cadre d'analyse**

*- **Selon Hegel** chacun des protagonistes se ferme sur sa légitimité et devient aveugle à la légitimité de l'autre. La conscience religieuse ne voit dans le pouvoir humain qu'arbitraire tyrannique tandis que la conscience du droit humain ne voit dans la sainteté de la conscience morale qu'une désobéissance criminelle.

Parce que (la conscience morale) ne voit le droit que d'un côté et l'absence de droit de l'autre, alors le côté qui appartient à la loi divine ne voit de l'autre côté qu'un pouvoir humain imposant sa violence au hasard. Mais celui qui relève de la loi humaine, ne voit de l'autre côté que l'obstination et la désobéissance de l'être pour soi intérieur ; les ordres du pouvoir sont en effet la signification universelle et ouverte, étalée au grand jour, tandis que la volonté est le sens souterrain, enfermé dans l'intériorité, qui ne se présente que sous la forme d'une volonté isolée et qui est , en contradiction avec la précédente, la méchanceté criminelle⁴....

La nécessité éternelle d'un destin terrifiant engloutit dans l'abîme de sa simplicité la loi divine aussi bien que la loi humaine, ainsi que les deux consciences de soi sous la forme desquelles ces deux pouvoirs se rendent présents. Hegel Phénoménologie, *ibidem*

III) La défection

Ainsi, quelle que soit la position (dominante ou dominée) de l'acteur dans la relation, la loyauté, par le conformisme qu'elle suppose, a pour effet de conserver la coopération et de consolider le contrôle social. L'individu mécontent continue d'adhérer aux finalités de la coopération et à faire confiance au mode institué de contrôle social. S'agissant d'un dirigeant, il attend que ses subordonnés s'améliorent d'eux-mêmes ; s'il s'agit d'un dirigé, il espère que ses chefs prendront l'initiative de résoudre les problèmes qui causent son mécontentement. La fidélité est une conduite de confiance : l'individu reste, se tait et continue de participer activement au système d'interaction.

⁴ Hegel Phénoménologie de l'esprit l'action morale p 32 tr Hippolyte

5	consolide contrôle social		mis en cause ou supprime
Coopération	Conservée ou améliorée :	loyauté	/ protestation
	Détériorée ou supprimée :	apathie	/ défection

*Inversement, la défection, qui est le contraire absolu de la loyauté, supprime à la fois la coopération et le contrôle social. Pour un dirigeant, elle s'exprime le plus souvent par la démission ; pour un dirigé, par la mobilité. Dans les deux cas, la défection est une conduite de fuite. Entre ces deux conduites extrêmes et opposées, nous pouvons situer les deux autres, qui ne mettent en cause qu'une seule dimension de la relation sociale. Ainsi, la protestation met en cause le contrôle social, mais dans le but de rétablir les conditions d'une coopération plus satisfaisante. L'individu mécontent reste et essaye d'améliorer le système d'interaction de l'intérieur. Le dirigé dénonce la domination sociale, l'autorité, le pouvoir qu'il subit ; le dirigeant accepte le conflit qui le met en question. Au contraire, l'apathie, qui est l'inverse absolu de la protestation, n'ouvre pas le conflit et ainsi contribue à reproduire le contrôle social, mais provoque une détérioration de la coopération. Dans la mesure où il n'adhère plus à la finalité de la relation, où il profite de son statut, où il en fait le moins possible, où il contribue peu ou mal à la réalisation des objectifs, où il ne prend plus d'initiatives visant à améliorer la qualité du produit de la coopération, l'individu apathique la détériore.*⁶ **Guy Bajoit** Exit, voice, loyalty... and apathy⁷. Les réactions individuelles au mécontentement, In *Revue française de sociologie*. 1988, 29-2. pp. 325-345.

On saisit aisément que l'attitude loyale présente plus d'affinités avec la prise de parole qu'avec la défection. Certes, la loyauté peut se conjuguer avec ce que faute de meilleure analyse on qualifiera d'attachement moins rationnel, à savoir communautariste, tel l'attachement à son club sportif, au parti politique ou à son club de loisir préféré. On notera aussi que la menace de défection viendra renforcer l'efficacité de la prise de parole de ceux qui ont décidé de rester loyaux.

6 Quand Mme Y a épousé M. X, elle en était très éprise. Les défauts de son mari lui sont apparus peu à peu dans la vie quotidienne. Elle était déçue, mais gardait sa confiance en l'homme qu'elle aimait et prenait patience. Elle était loyale. En l'absence d'une amélioration sensible, Mme Y est passée des doux reproches aux scènes de ménage régulières, donc à la protestation. Faute de résultats tangibles, après quelques années, elle a envisagé de se séparer de cet homme décidément insupportable : elle voulait faire défection. Mais elle avait des enfants, une maison, un milieu social, de l'argent, de la sécurité et même... un amant ! Elle est restée, résignée *ibidem*

7 En 1970, Hirschman publie son ouvrage le plus connu, Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Il montre que les individus ont à leur disposition trois choix lorsqu'ils sont mécontents:

- la réaction silencieuse (exit) : un consommateur insatisfait peut changer tout simplement de marque de produit ;
- le renoncement à l'action : le consommateur reste fidèle (loyalty) à la marque ;
- enfin, la protestation, prise de parole (voice) : la manifestation contre les mauvaises performances de l'entreprise concernée.

La fidélité attendue du client en échange des services qui lui ont été rendus est en fait bien une attente de loyauté car rien ne garantit quelque élément que ce soit de la position psychologique du client.

L'attitude loyale freine la défection et encourage la prise de parole : « Le loyalisme implique chez celui qui le professe la conviction qu'il a un rôle à jouer et l'espoir que, tout bien pesé, le bien prévaudra sur le mal ». Cependant, force est de constater que certaines formes de loyalisme relèvent de la contrainte : certaines organisations, notamment religieuses ou terroristes, pénalisent lourdement la défection, usant de la diffamation, de l'excommunication voire de la menace de mort face aux apostats et aux hérésiarques. Pierre ANSAY : Albert Hirschman : loyauté, défection et prise de parole

IV) Comment prévenir et résoudre les conflits de loyauté à l'école⁸ ?

Résoudre⁹, je ne sais pas, mais en tout cas accompagner et je pense que l'accompagnement doit s'envisager différemment pour chaque enfant. Ainsi, dans une même famille, il y a des enfants qui renient leurs parents jusqu'à ne plus vouloir en entendre parler et puis qui, dix ans plus tard, reviennent à leurs racines. D'autres sont au contraire dès leur adolescence très attachés à la culture de la famille, au risque de se fermer à d'autres choses. Ça dépend donc de beaucoup de choses et, au final, de ce que chacun prend ou ne prend pas dans les rencontres qu'il fait au cours de sa vie. En d'autres termes, pour travailler le conflit de loyauté, il faut être conscient de son existence, mais je pense qu'il n'y a pas qu'une solution. Il existe plusieurs chemins d'accompagnement qui sont à inventer, en écoutant ce que les jeunes disent [...] En tout cas, le conflit de loyauté risque d'être encore plus fort sauf si un accompagnement de tous (parce que les favorisés ont à apprendre aussi des moins favorisés) est mis en place. Cela me fait penser à la théorie de la triple autorisation développée par Jean-Yves Rochex au sein de l'équipe de recherche Escol¹⁰. Cette théorie stipule que pour investir l'école et s'approprier le savoir scolaire, il faut que l'adolescent s'autorise à être différent de ses parents, que ceux-ci autorisent le jeune à être différent d'eux, mais aussi que le jeune autorise aussi ses parents à être différents de lui-même. Mais cela requiert évidemment des inventions dans les écoles. J'ai par exemple en tête le cas d'un enfant de nationalité turque qui se refusait à parler français en classe et avec son institutrice jusqu'au jour où une coordinatrice pédagogique, informée par l'enseignante, décide avec cette dernière de faire venir une puéricultrice turque accompagnée de la mère de l'enfant. Après une conversation avec la puéricultrice, l'enfant, l'institutrice et la maman, celle-ci a expliqué à son enfant que oui, elle l'autorisait à parler français ! Naturellement, ce cas est assez explicite ; la plupart du temps, les conflits sont implicites et voilés et il

⁸ Dans ma pratique d'enseignement, les conflits que j'ai vécus de près sont ceux résultant de la différence ou de la non-correspondance entre ce que les enfants vivent avec leurs parents, lesquels sont généralement issus d'un milieu social populaire, et les codes et habitudes valorisés par l'école)[...]

⁹ « Résoudre » un conflit de loyauté me semble présomptueux. On peut être dans un conflit de loyauté vis-à-vis de ses origines, pendant toute sa vie, mais le savoir, vivre avec et faire des choix en fonction

4. L'équipe de recherche en science de l'éducation « Escol » a été fondée en 1987 par Bernard Charlot

faut chercher davantage. L'école des conflits> Entretien avec Noëlle de Smet, présidente de CGe
(Changement pour l'égalité)