

Des Professions Intermédiaires

par

J. G. MAGNIN.

Au cours de relations assez prolongées avec des jeunes Tunisiens se préparant à la profession d'*adjoint technique*, il nous a été donné de les entendre formuler, touchant leur avenir, des réflexions suffisamment fréquentes et accusées pour retenir l'attention : elles exprimaient un profond désintérêt à l'égard du métier, embrassé à contre-cœur, comme un pis aller, et un sentiment de frustration (pour ne pas parler d'un véritable traumatisme) à la perspective de devoir travailler toute leur vie en sous-ordre. « *Sous-ingénieur !* », nous disait l'un d'eux, avec découragement... Pour ce garçon, le verre à demi-plein ne serait jamais qu'un verre à moitié vide. L'accès au rang d'ingénieur lui semblant pratiquement interdit, il se sentait comme injustement exclu d'un paradis perdu, relégué par un acharnement du sort dans une condition diminuée et humiliée. (1)

Recoupée par des remarques analogues entendues auprès d'infirmiers, d'infirmières (2) et surtout de leurs parents, cette constatation peut nous servir de point de départ pour amorcer une réflexion sur des professions qui, en dépit de profondes différences, offrent plusieurs traits fondamentaux qui leur sont communs. D'abord celui de se situer à un échelon intermédiaire entre les fonctions de conception et d'exécution : elles participent aux premières, mais en position subordonnée; elles se classent parmi les secondes à un rang éminent, mais

(1) En fait, il n'en est pas ainsi : les meilleurs élèves de l'Ecole d'Ad-joints techniques sont chaque année récupérés pour les Ecoles d'ingé-nieurs. De plus, des promotions restent possibles pour ceux qui fournissent un effort supplémentaire : cours du soir, examens professionnels. Mais il faut bien constater que, seule, l'entrée par la grande porte satisfait l'imagination et la hâte des jeunes. Il faudra du temps et des exem-ples assez nombreux pour qu'il en viennent à tableur sur un avancement par le rang.

(2) Tenu compte d'importantes différences : le personnel paramédical se recrute actuellement à un niveau inférieur à celui des candidats ad-joints techniques. Les études de ces jeunes constituent donc pour eux une réelle promotion. Plus encore qu'au stade des préparations, c'est dans l'exercice de la profession qu'on retrouve les réactions signalées ici.

vouent ceux qui les exercent à une situation d'éternels subalternes. On retiendra aussi, et en contre-partie, que leur apport spécifique rend ces agents irremplaçables pour les techniciens de premier rang qui les emploient. Enfin, il se trouve que les complémentarités ainsi créées, font des équipes *ingénieur/adjoint technique* et *médecin/infirmière*, des associations originales et fécondes, mais qui exigent de leurs éléments un effort difficile de réciproque adaptation.

On pourrait aisément en citer d'autres cas. A l'intérieur même de celles que nous considérerons ici, bien des variantes pourraient donner lieu à nuances et comparaisons : le personnel technicien, comme le paramédical, offrent toute une gamme d'offices susceptibles, eux aussi, d'être qualifiés d'intermédiaires. Pour simplifier, nous retiendrons seulement les deux déjà nommés comme typiques, laissant au lecteur le soin de faire lui-même les mises au point utiles pour des cas similaires.

Malgré leur richesse de valeur sociale et humaine, ces professions sont mal connues, et assez généralement méconues du public. Souvent, elles sont sous-estimées, et plus ou moins gravement, des intéressés eux-mêmes. Notoire en Tunisie, le fait n'est pas particulier à ce pays. On le comprend sans peine : les exigences élevées que présentent ces métiers aux plans de la compétence technique, de la culture générale et de la valeur morale, semblent contredites par la vocation subalterne qui leur est inhérente. Au terme de préparations assez longues, ces agents accèdent à des fonctions qui font peser sur leurs épaules et sur leur conscience de lourdes responsabilités. Pour la réussite de l'œuvre commune, on leur demande un effort intelligent et difficile : entrer dans la pensée d'un chef, la comprendre à fond et l'adopter activement, pour la mettre en œuvre avec fidélité... Mais leur initiative reste le plus souvent limitée, confinée aux détails de l'exécution. Dans ce dernier domaine, il leur revient la tâche parfois ingrate de se colleter avec des réalités qui ne se plient pas toujours aisément à la pensée qui a conçu les plans et pris les décisions. Entre le haut responsable et les travailleurs plus ou moins aveugles de la base, il leur faut être non seulement un trait d'union efficace, mais souvent aussi un joint élastique qui absorbe les chocs, une charnière soumise à de lourdes inerties.

La conjoncture extérieure.

Ce sont là des difficultés intrinsèques à la profession, et donc générales. Mais la situation historique et sociale qui fut faite au peuple tunisien, dans un passé encore proche, en a ajouté d'autres. De celles-ci, l'Indépendance a levé plusieurs, au moins partiellement. Mais elle en a créé de nouvelles : il sera intéressant d'en tenter un bilan.

Sous le régime du protectorat, il est de fait que ces professions ont été plus ou moins accaparées par des étrangers. Remarquons que celles de médecin et d'ingénieur, également handicapées dans les débuts, se sont ouvertes plus vite aux milieux tunisiens. La différence n'est pas pour étonner : professions d'autorité, l'attrait qu'elles exercent par leur prestige social et leurs avantages matériels les désignent à toutes les ambitions, sans qu'il soit indispensable pour cela de les avoir clairement mesurées. D'ailleurs, la Tunisie ne manquait pas d'élites sociales capables d'y trouver leur vocation, et pourvues des moyens d'y faire face. Bien vite de nouvelles élites suscitées par l'instruction les rejoignirent en force dans le mouvement : nous avons eu l'occasion, dans cette revue, d'en décrire les progrès (3). Leurs candidats, sélectionnés par le rang social ou les moyens intellectuels, étaient de force à concurrencer les Européens sur leur terrain. Le fait s'est observé ailleurs : c'est dans le cadre des professions libérales qu'un peuple momentanément dominé commence à récupérer sa personnalité.

Il ne pouvait en être de même pour les situations plus modestes, moins désirables et plus encore ignorées. Destinées par leur caractère à se recruter dans la masse, elles n'y trouvaient pas alors les milieux instruits et avertis où auraient pu se lever des candidatures nombreuses. Manquant de l'expérience que seule une longue pratique peut donner, les couches populaires avaient aussi leurs objections propres, qui n'étaient pas toutes des préjugés. Ainsi, les familles craignaient pour les jeunes filles et les femmes, un milieu hospitalier jugé moralement dangereux, et qui l'était parfois. On sait les hésitations jadis courantes à l'égard d'un travail féminin en dehors du domicile paternel. D'ailleurs la coutume favorisait

(3) J.-G. MAGNIN, *Médecine d'hier et médecins d'aujourd'hui*, dans IBLA, 1957, pp. 408 sv., et *La profession d'ingénieur*, IBLA, 1962, pp. 185 et sv.

le mariage précoce, et réprouvait le célibat. Enfin, les jeunes filles instruites étaient rares; quand elles avaient besoin de travailler elles trouvaient devant elles des débouchés à la fois moins exigeants et plus rémunérateurs.

Il y eut cependant des adjoints techniques tunisiens et un certain nombre d'infirmiers : plusieurs de ces derniers ont forcé l'admiration des médecins européens qui les employèrent. Ainsi, le souvenir d'une certaine équipe qui brilla, à Sadiki, reste en beaucoup de mémoires. Il y en a encore, en nombre non négligeable, et qui font honneur à leur profession. Mais la concurrence étrangère était trop forte, et le recrutement local trop insuffisant pour créer une solide tradition. Or, depuis l'indépendance, au moment où la profession paramédicale tend à devenir exclusivement féminine, des obstacles nouveaux surgissent.

Certes, le principe du travail féminin s'est imposé largement. La femme est devenue productrice hors du foyer, et son apport financier est souvent indispensable à l'équilibre du budget familial. Mais le jugement défavorable à la profession paramédicale demeure, alors que de nombreuses carrières nouvelles s'ouvrent aux jeunes filles, attirantes par leur facilité et leurs avantages matériels. Si bien que les candidates à l'École de Santé ne sont pas toujours celles qui lui conviendraient pour le niveau technique et culturel requis par le métier.

Du côté des techniciens, les difficultés furent les mêmes : manque de candidats valables en nombre suffisant, concurrence d'autres orientations, inexpérience du milieu. Il faudrait sans doute y ajouter une certaine répugnance aux ambiances d'atelier, et la crainte de hiérarchies professionnelles presque toujours détenues par des étrangers. Le passé de la Tunisie avait déjà connu le fait de professions pratiquement réservées à des allogènes : si bien qu'une sorte de partage s'était installé dans les mentalités, abandonnant aux étrangers les sphères de la technique.

Il convient d'évoquer aussi des problèmes plus fonciers : ceux que J. Berque tente d'approcher, à propos de l'Orient, en parlant du passage de la « civilisation du signe » à celle de « l'objet » (4). Deux structures, essentielles à la civilisation

technicienne, assaillent de leurs nouveautés la mentalité traditionnelle populaire : la démultiplication du travail et sa hiérarchisation. Rousseau exécrait la première comme fatale à la liberté, et parce qu'elle engendre inexorablement la seconde qu'il jugeait incompatible avec l'égalité : l'industrie moderne faisait alors ses premiers pas... Convenons des bouleversements qu'elles introduisent dans une société patriarcale, agricole ou artisanale. Autour de l'objet auquel coopèrent plusieurs travailleurs spécialisés, des solidarités de type nouveau s'élaborent. Verticalement, elles articulent l'homme sur une chaîne hiérarchisée de responsabilités. Horizontalement, elles l'enferment dans un circuit complexe d'opérations interdépendantes. Globalement, elles s'emparent de lui au bénéfice d'une entité sociale parfaitement hétérogène au groupe familial ou corporatif de ses origines. Plus celui-ci était strict dans son emprise sur l'homme, plus l'écartèlement de sa double appartenance sera durement ressenti par le nouveau travailleur de l'entreprise moderne.

On objectera peut-être que la division du travail existait dans l'artisanat traditionnel : nombreux étaient les spécialistes qui avaient mis la main à la chéchia tunisienne avant qu'elle ne vint à la devanture du commerçant. Mais l'objet voyageait pour cela de boutique en boutique; atomisée, la chaîne de fabrication était exorcisée, et le travailleur rendu à sa liberté individuelle. Les interdépendances du chantier de travaux publics ou de l'usine sont autrement contraignantes; leur discipline, leurs horaires, leur ambiance, dichotomisent plus durement la vie du technicien ou de l'ouvrier. Il n'en va pas autrement dans un grand hôpital.

Dans cette catégorie de difficultés, il faut faire une place à part à celle que présentent les nouveaux rapports d'autorité entre chef et subordonné. Au sein de la société patriarcale, toute autorité est de type « paternel » : le patron, comme son nom le suggère, n'échappe pas à la règle. Basée sur un fait de nature, et, comme lui incontestable, elle établit un lien de dépendance inconditionné, totalitaire, de caractère plus affectif que rationnel. Elle se manifeste par une remise de l'inférieur entre les mains du supérieur, qui, en retour, se doit au nom du système de lui assurer ses moyens de vie et de survie.

Tout autre est la situation dans l'entreprise ou l'équipe de travail moderne. Là, l'autorité est le fait d'une fonction, et l'homme qui la détient commande à un étranger. Fondée

(4) J. BERQUE, *Les Arabes d'hier à demain*, Paris, Editions du Seuil, chap. V.

sur une convention passée par contrat entre parties autonomes, cette autorité peut être contestée au nom des droits qu'elle a reconnus au subordonné par des clauses précises et limitées. D'ailleurs, ne s'exerçant que dans la sphère du travail qui a fait l'objet de l'accord, elle ne mobilise ni toute la personne ni toute l'existence de l'employé : la zone du « privé » lui échappe. Enfin, elle fait moins appel à l'affectivité et davantage à la raison.

L'expérience montre combien il est difficile de passer franchement de l'une à l'autre. Un patron compréhensif sera souvent considéré comme un bienfaiteur « paternel » par son employé, et celui-ci aurait l'impression de commettre une trahison envers ce lien personnel si, par solidarité avec ses camarades de travail, il venait à adopter une attitude revendicative. « Tu es mon père... », lui dira-t-il. Logiquement, il se sentira fondé, en cas de besoin, à réclamer de lui une faveur dans le domaine de sa vie privée. Il excipe alors, non de rapports de justice encore peu ressentis, mais d'un lien quasi-familial, autrement vivant à ses yeux. La sollicitude affectueuse qu'il comporte lui semble due par l'homme dont il dépend pour ses moyens de vie. Aux institutions nouvelles (syndicats, comités d'entreprise) incombe la tâche de stimuler les processus de transition; mais, si efficaces soient-elles, il serait vain de les espérer rapides, au moins pour ce qui est du grand nombre.

Une équivoque entre les deux mentalités est supportable au plan de l'exécutant, tout au bas de l'échelle. Au niveau de l'autorité responsable elle serait une erreur fâcheuse, encore que les deux notions d'autorité puissent se superposer en elle, sans trop de dommage. Mais, dans les postes intermédiaires, la difficulté existe à la fois vers le haut et vers le bas : il y a risque double de fausser les rapports dans l'édifice hiérarchique, et double raison de s'y trouver mal à l'aise.

C'est pourquoi il nous paraît devoir être moins traumatisant d'entrer dans la pyramide sociale nouvelle par sa base ou par son sommet que d'aller chercher sa place dans l'entre-deux. On y risquera la gêne et l'équivoque, jusqu'à ce que le temps ait fait son œuvre et bâti des réflexes neufs. La personnalité individuelle n'émerge de ces ambiguïtés qu'au prix d'une longue et lente adaptation des attitudes profondes, sous la pression des circonstances.

C'est pourquoi le métier entre plus vite « dans les muscles » que dans l'esprit et surtout dans le cœur. Au bas de la hiérarchie, la nécessité pousse : il faut vivre. Au sommet, le prestige et l'intérêt attirent sans entrer en conflit avec les modes de pensée de jadis : brillance de l'ascension sociale, satisfactions de l'autorité, éclat de l'intellectualité, tiennent aisément lieu de vocation. A mi-chemin, par contre, ces stimulants extrinsèques font défaut. Si le candidat ignore les valeurs humaines et sociales propres à la profession vers laquelle il se dirige, d'où viendra l'attrance ?

Admettons que, dans les cas les meilleurs, il soit suffisamment averti pour pouvoir choisir le métier qu'il aime : ces attraites seront encore, et dangereusement, concurrencées par deux facteurs puissants : l'imagination et les liens familiaux.

N'oublions pas que la Tunisie est encore pour quelque temps à l'époque des ascensions sociales foudroyantes; d'un seul coup, les diplômes portent aux premiers rangs des jeunes issus des conditions sociales les plus modestes. Elles restent l'apanage des meilleurs, mais sont assez fréquentes pour paraître normales à des imaginations adolescentes, promptes à simplifier et faciliter les perspectives. Rares sont les jeunes qui ont le moyen de mesurer sérieusement les limites de leurs capacités réelles et d'y adapter leurs ambitions. Il ne leur est pas moins difficile d'évaluer correctement le niveau de la carrière désirée. On est confondu de les voir, au terme du secondaire, virer sans hésitation d'une option à une autre, toute différente, pourvu qu'elle leur paraisse aussi élevée. Mais accepter d'emblée le second rang, les perspectives de dépendance, le cadre étroit d'un secteur limité en avant... On aurait pensé jadis que la psychologie féminine, du moins, pouvait l'envisager sans trop d'effort. Au point où en sont les choses, il est probable que la profession d'infirmière doit paraître, à la plupart des jeunes filles, bien chiche en compensations aux efforts et aux sacrifices qu'elle demande.

Simultanément intervient la pression inexorable des besoins familiaux. Un jeune homme, une jeune fille qui réussissent dans leurs études doivent souvent leur chance aux sacrifices des autres membres de leur famille. En revanche, ils sont l'espoir d'une vie meilleure pour le groupe tout entier : la solidarité généreuse qui a mis en selle l'étudiant et l'étudiante va se retourner contre eux en les asservissant à une

dette de reconnaissance, impossible à éluder pour un cœur généreux. Il est à l'éloge des jeunes Tunisiens de constater qu'ils n'y manquent qu'exceptionnellement. Ils doivent donc chercher la situation qui paie, plus que le métier qui plaît.

Il n'en faut pas davantage pour expliquer le désenchantement des jeunes qu'un coup du sort (ou ce qu'ils croient tel) a éliminés de la course aux hautes situations : la maladie, un échec aux examens, la pauvreté de leur famille. Certes, les Pouvoirs Publics multiplient les efforts pour en récupérer le plus possible. Mais, illusion ou réalité, le sentiment de leur échec minimise sérieusement les avantages qu'une Ecole d'Adjointes techniques ou une Ecole de Santé peuvent leur proposer en compensation.

On comprend, dans ces conditions, que les responsables se plaignant parfois de ne pas trouver, dans leurs subordonnés, la flamme qu'attise une authentique « vocation ». Ou auraient-ils trouvé le goût d'un métier capable d'éclipser les autres, par la certitude qu'on a d'y faire sa vie mieux que partout ailleurs ? Il y faudrait l'équilibre d'une société dans laquelle une certaine saturation du marché du travail oblige à calculer ses ambitions, où existe un certain embarras du choix, où, enfin, les orientations possibles sont connues et appréciées. Il faudrait que ce goût soit stimulé et éclairé par toute une littérature écrite et télévisée, vivifié par l'exemple des générations précédentes, alimenté par des souvenirs de famille. Reconnaissons que, ces conditions étant remplies, la « vocation » la plus assurée ne saurait faire passer sur une rémunération insuffisante : du moins rend-elle possible un choix raisonné, dans l'éventail des situations qui se montrent accessibles dans la direction souhaitée.

Seul, le temps pourra faire évoluer dans un tel sens la conjoncture que nous avons essayé de décrire. Il n'est d'ailleurs pas difficile de le voir dès maintenant au travail pour lever une à une les contraintes dont elle est grevée. Dans la mesure du possible, l'action gouvernementale se préoccupe d'apporter les éléments de solution directe dès aujourd'hui indispensables : rétributions, propagande auprès des jeunes, préparations technique et éducative. Ultérieurement, nous consacrerons une chronique aux efforts qui ont déjà pu être mis en œuvre. A titre de signe, rappelons, pour les cas qui nous occupent plus directement ici, que les Perspectives décennales (pp. 305 et 312) ont fixé respectivement à 1850 et 800 le nombre

d'infirmières et d'adjoints techniques (cadres « B ») à former au cours de la décennie. On peut déjà se demander si ces chiffres ne seront pas dépassés du fait du développement que prennent des établissements comme le Lycée technique, l'Université, et sans doute bientôt l'Institut technique.

Au cœur des choses.

Mais, dans la profession elle-même, une analyse un peu serrée laisse entrevoir ce que pourrait être, à plus long terme, une évolution favorable des associations que nous voudrions maintenant considérer de l'intérieur. Là ce sont les intéressés eux-mêmes qui ont en mains la clef de leur situation. Il s'agit seulement pour eux de jouer correctement le jeu de leurs rôles respectifs. Abordant là un sujet délicat, les réflexions que nous allons proposer ne voudraient à aucun prix paraître ce genre de conseils que le profane, dans sa naïveté prodigue à l'homme de l'art. Elles nous ont été, sans exception, suggérées par des ingénieurs et des médecins qui nous honorent de leur amitié, et, à vrai dire c'est à eux que désormais nous passons la parole.

Nous avons constaté, en commençant, ce que nous appelions les « contradictions internes » des professions intermédiaires. A l'examen, les embûches que l'on peut déceler dans le fonctionnement des équipes ingénieur/adjoint technique et médecin/infirmière, apparaissent vite comme la rançon de ce qui fait leur richesse humaine et professionnelle : leur fonction complémentaire. Placés, de son fait, en situation de dépendance réciproque, leurs éléments doivent en recevoir, en compensation, un mutuel et précieux enrichissement. Mais recevoir est parfois plus difficile que donner...

La difficulté réside dans la différence des types humains que réclame et façonne l'emploi. Le médecin, l'ingénieur, disposent du triple prestige (et puissance) de leur haute intellectualité, de leur totale responsabilité et de leur entière autorité. On conçoit que celles-ci relèguent dans une ombre un peu douloureuse la part pourtant essentielle que l'adjoint technique ou l'infirmière assument dans l'œuvre commune. Le danger serait de méconnaître quelque chose des valeurs à la lumière desquelles la loi interne de l'équipe en manifeste la fécondité : reconnaître sans réticence la réciprocité de la dépendance apparaît alors comme la condition inévitable pour que l'apport

mutuel soit ressenti de part et d'autre. A ce prix, l'association trouve sa pleine vitalité et sa meilleure efficacité, tandis que le rôle des agents intermédiaires récupère sa pleine grandeur humaine. Telle sera notre thèse.

La première de ces valeurs est de l'ordre de l'intelligence. On doit admettre que celle-ci utilise des moyens de connaissance différents : les idées générales, l'usage de l'abstraction, la maîtrise du calcul, ne sauraient éclipser indûment une appréhension plus concrète du réel, que seul confère le commerce prolongé et direct avec sa consistance, ses diversités et ses surprises. L'oreille, le poignet du vieux mécanicien sont des outils de connaissance délicats et précis, qui doivent leur divination à des années de contact — on pourrait dire de réflexion — avec l'objet travaillé. On en dirait autant du manie-ment des hommes sur un chantier, de l'art d'un planning, de l'intuition du malade.

Suivons de plus près, pour un instant, ce dernier cas : il est clair que l'infirmière soignante a, de son patient, une connaissance différente de celle qu'en possède le médecin. Son raisonnement procède par d'autres chemins. Recevant de lui les éléments de son jugement, elle peut y ajouter ce que lui procure l'expérience vécue et prolongée des réactions physiologiques et morales du malade. On dit d'elle qu'elle a « du métier » comme on dit du praticien qu'il a « de vastes connaissances » : la nuance suggère que ce dernier prèderait à négliger ou à sous-estimer les intuitions de son infirmière. Nous allons en retrouver bientôt la confirmation.

Recourir au jugement de sa collaboratrice n'apparaît donc pas une forme de concession ou de condescendance : le médecin y voit plutôt une obligation professionnelle que lui impose son malade. En effet, l'équipe de soins qui l'assume solidairement, doit une bonne part de son efficacité à la valeur du dialogue auquel savent parvenir ses membres : dialogue qui suppose évidemment une liberté d'expression réciproquement respectée des partenaires en acte de collaboration. Or il est constant que, même entre égaux par le rang, la responsabilité et le savoir, la mise en commun des pensées ne suit cette règle qu'au prix d'une attention, d'un contrôle de soi, fidèlement soutenus. Entre interlocuteurs solidaires, mais différents à ce triple point de vue, le risque est évident de voir le dialogue stérilisé de part ou d'autre : l'infirmière, par timidité ou passivité peut confiner le médecin dans un facile monologue.

A l'inverse, il arrivera à celui-ci de la neutraliser en négligeant ou en limitant l'expression de sa pensée. Dans les deux cas, le courant cesse de passer; réduite à n'être plus qu'une main prêtée à un cerveau, l'équipe a vécu. Il est clair que l'infirmière, après le malade, en serait la principale victime, en un temps où la perpétuelle évolution des techniques exige d'elle toujours plus de connaissances, et, pour leur mise en œuvre, une intelligence toujours en éveil.

Si nous passons au monde des techniciens, des nuances s'imposent; mais, vus de près, les faits nous ramènent aux mêmes principes. Il est vrai que, présentement, beaucoup de jeunes adjoints techniques n'apportent guère à leurs chefs cette connaissance vécue du réel dont ils ont besoin. Mais n'oublions pas, pour être justes, que la plupart n'ont reçu qu'une formation accélérée; avant d'être jetés dans l'action. Ni assez techniciens ni assez assimilés par le métier, ils ne s'imposent pas plus d'un côté que de l'autre, sauf notables exceptions. La tentation est forte, pour l'ingénieur, de court-circuiter cet échelon, provisoirement ingrat, et de nouer un dialogue direct avec le vieux chef de chantier ou le conducteur d'engin qui, eux, fournissent parfaitement les éléments concrets indispensables aux décisions. Mais on reconnaît volontiers qu'avec les années, et surtout s'ils se sentent valorisés par une spécialisation bien en mains, ils acquièrent le sens du terrain et de ses subtilités, la maîtrise de leur technique avec toutes ses finesces. Alors, la conjonction de l'expérience avec leurs connaissances leur permet de devenir dans l'équipe l'élément de poids qu'ils ont vocation d'être. Notons en passant qu'à l'échelon supérieur, entre l'ingénieur principal et l'ingénieur responsable d'un secteur limité, l'échange entre les deux types de connaissances joue à plein. Mais, dans les deux cas, ce que nous avançons plus haut reste, nous semble-t-il, justifié.

Nous sommes ici tout près de la seconde valeur intéressée par le dialogue : celle de responsabilité. Du côté des acteurs, elle se partage selon la diversité des fonctions assumées, et au prorata de la part prise par chacun dans l'œuvre commune. Mais du côté de l'objet au service duquel se constitue l'équipe, celle-ci reste indivisiblement responsable devant lui, du moins au plan que nous allons préciser. Dans le domaine médical, cet objet — la santé du malade — est à la fois très exigeant en raison de sa valeur inappréciable, et très rigoureusement com-

mun à l'activité de l'ensemble de l'équipe. De ce fait, la stricte complémentarité des rôles va donc astreindre le médecin (ou les médecins) et leurs collaboratrices à se soumettre, ensemble et sur un plan d'égalité humaine, au patient, terme unique de leur coopération. Qu'on ne se récrie pas : une telle affirmation serait évidemment fausse au niveau de la responsabilité technique ou juridique. Elle ne l'est pas moins au point de vue déontologique. Mais il y a autre chose, de non moins réel, si moins apparent : l'équipe fonctionne encore au niveau de la conscience personnelle de chacun de ses membres, et ceci est d'un grand poids pour les relations interhumaines à l'intérieur du groupe. Tout technicien agissant en chef engage ses subordonnés dans une action où leur conscience morale se trouve, de son fait, intéressée. L'irresponsabilité civile ni professionnelle ne sauraient les en libérer : l'autorité, dans son agent, engage l'homme tout entier; elle n'a pas le droit de s'en laver les mains. Car le professionnel ne saurait épuiser l'humain ni l'éclipser.

Une fois de plus, constatons que l'évolution de la médecine, loin d'effacer ce facteur humain, tend à le majorer en augmentant les responsabilités. Le progrès technique accroît les risques encourus; la complexité des organisations multiplie et resserre les interdépendances. Fondé à demander à son infirmière toujours plus d'intelligence, de conscience et de dévouement, le médecin voit croître dans la même mesure, par rapport à elle, une dépendance dont il ne pourrait s'affranchir qu'en se faisant à lui-même son propre infirmier... Son courage et sa lucidité à le reconnaître sont toujours libérateurs pour la collaboratrice que complexerait sa situation subordonnée.

Du côté des techniciens, le contexte est un peu différent : entre eux aussi, la responsabilité est partagée, mais il est plus aisé de voir comment elle se localise selon des attributions qui sont clairement distinguées. Cependant, il survient des conflits, signes d'interdépendances : au plan technique ils peuvent surtout se produire entre le chef de groupe ou le conducteur d'engin d'une part, et, de l'autre, l'adjoint technique qui risque de leur demander des travaux peu appropriés aux moyens dont ces agents assument la responsabilité. Pour ce qui est de l'utilisation du personnel, ce sera au contraire entre l'ingénieur et l'adjoint technique que pourront surgir les diffi-

cultés, ce dernier connaissant mieux les hommes et leurs possibilités réelles. Dans les deux cas, nous retrouvons la règle énoncée ci-dessus. L'homme du « pourquoi » se sentira plus responsable vers le haut, du côté où sont pensées les finalités assignées à l'œuvre commune; l'homme du « comment » éprouvera davantage cette responsabilité vers le bas, dans la zone des moyens de réalisation qu'il doit mettre à la disposition de ses chefs. Mais, aucun des deux ne pouvant abdiquer ce que lui dit sa conscience, la solution appartient au dialogue, dialogue dans lequel les hommes de métier ne peuvent oublier qu'ils sont d'abord des hommes tout court.

Alors apparaît la troisième valeur en cause : l'autorité. Sans doute les conditions nouvelles d'un travail techniquement plus complexe en soulignent-elles davantage la nécessité, à travers des hiérarchies qui, en s'allongeant, la démultiplient. Mais son exercice appelle des tempéraments, là où elle demande une discipline plus intelligemment consentie. Certes, il n'est pas question de transformer en libres associations les équipes originales dont nous essayons d'analyser les rapports internes : les subordinations qu'elles impliquent ne sauraient admettre d'atténuations : la gravité des intérêts en jeu le leur interdit. Mais, pour devenir solides et efficaces, il importe qu'elles se fassent comprendre et aimer, accepter et même souhaiter. Seule, une personnalité libérée de toute crainte et de toute contrainte peut apporter à l'œuvre commune toutes les ressources de son savoir et de son dévouement. La valeur de l'adhésion obtenue conditionne donc largement la cohésion de l'équipe et la qualité de son travail. Il est banal de constater qu'un résultat brillant est le fruit d'une équipe enthousiaste : les règles les mieux conçues, la discipline la plus stricte n'y sauraient suffire. Elles ne pourraient même subsister longuement en dehors d'une ambiance de suffisante spontanéité.

Certes, le prestige d'un ingénieur habile, la virtuosité d'un chirurgien, font beaucoup pour entraîner autour d'eux les consentements. Mais, au delà de ces facteurs techniques, il en est d'humains qui sont irremplaçables : une confiance méritée par la loyauté et la simplicité des rapports, un mélange d'estime et d'affection, polarisées par une admiration pour l'homme entrevu à travers le technicien. Le chef ne l'obtient que par une patience inlassée à chercher le contact avec ses collaborateurs; encore faut-il que ceux-ci éprouvent, en face

de lui, un sentiment de sécurité basé sur la certitude d'être entendus, compris et respectés.

Précisons : respectés non seulement dans leur personne, mais aussi dans leur fonction; car le rôle fait partie de l'homme.

L'autorité doit en effet s'adapter, selon l'échelon auquel elle s'exerce : la gravité des risques encourus et des intérêts en jeu, le niveau de culture générale ou technique demandé au collaborateur, le degré de complémentarité dans la tâche entre lui et son chef, imposent au dialogue des tours différents. L'homme ne peut se sentir estimé et respecté que s'il l'est à proportion des prérogatives inhérentes à ses fonctions : plus celles-ci sont élevées, plus il faudra y mettre le prix pour emporter son adhésion. Raisonner tout haut, admettre généreusement la contradiction, savoir même la solliciter, et tenir compte de ses apports, telles en paraissent les conditions. Le jeu n'est pas de tout repos, mais on ne voit pas comment s'en dispenser.

Il faut même aller plus loin : ces égards ne sauraient être réservés aux collaborateurs d'élite, puisqu'ils vont à la fonction elle-même qui est toujours solidairement atteinte, dans un sens ou dans l'autre, à travers chacun de ses titulaires. Son niveau global dépendant du prestige qui lui est accordé en chacun d'entre eux, on ne saurait exiger pour cela qu'il l'ait mérité personnellement.

Craintes et espérances.

De telles considérations, dans leur généralité, vont sans doute paraître quelque peu gratuites, si on se réfère aux circonstances présentes de l'emploi, et à la mentalité concrète de beaucoup de jeunes. Mais, au moment où ils y accèdent de plus en plus nombreux, on ne peut s'empêcher de songer aux prochains développements de ces structures qui, en Tunisie, sont seulement un peu plus nouvelles qu'ailleurs. C'est au plan mondial et comme un fait majeur, qu'il faut envisager *l'avènement du technicien*, charnière entre les hautes responsabilités et l'exécution. Appelé à proliférer très rapidement dans les sociétés de demain, il les marquera profondément de son empreinte : par l'importance et le nombre des postes qui lui seront dévolus, mais encore davantage, peut-être, par le type d'homme qu'il inaugure parmi nous.

Dans cette physionomie nouvelle, deux traits peuvent inquiéter : le pli de la mentalité technicienne, et le déséquilibre intérieur qui peut résulter d'une existence doublement spécialisée : par l'étage auquel elle se situe et l'objet qui circonscrit son effort.

On l'a souvent noté : un état d'esprit aussi profondément marqué par la primauté de l'objet et par un souci trop exclusif de l'efficacité, constitue un grave danger pour la dimension spirituelle de la personne humaine. Ce sera plus grave encore s'il s'établit une cloison entre la sphère du professionnel, où le technicien ne serait que technicien, et la zone du privé, dans laquelle se verraient confiner les valeurs proprement humaines. D'un côté comme de l'autre, avec l'équilibre adulte des individus, c'est celui des professions elles-mêmes que menacent la mécanisation et l'envahissement d'un matérialisme de fait. Y a-t-il là une pente inexorable ? On ne saurait le croire, mais le péril n'est pas imaginaire. On ne peut que regretter qu'un « humanisme de la technique » tarde à s'affirmer et à s'exprimer. En entreprenant de souligner la dimension humaine de quelques relations interpersonnelles dans un secteur de l'activité technique nous espérons avoir suggéré qu'il existe des voies à l'espérance.

Reste l'objection tirée de l'état d'esprit que nous avons décelé chez certains jeunes, et dans une partie des milieux auxquels ils se rattachent. Il est sûr qu'avec eux, le dialogue présuppose, pour être utile, un minimum d'ouverture, de culture et d'équilibre personnel. Il se peut que, dans l'immédiat, certains chefs craignent les mauvais tours que joue parfois la langue d'Esopé, et se montrent réservés en face de jeunes encore peu aptes à objectiver leurs jugements, portés aux ambitions faciles, ou complexés à l'égard des autres échelons de la hiérarchie. Et cependant même à ceux-là, qui leur apprendra à se situer dans une perspective de service et d'engagement ? Il faut bien que quelqu'un commence à parler, et l'initiative ne peut venir que de haut. Après tout, les lois agissent-elles autrement ? Normatives d'un état social supposé préexistant, elles se font aussi, pour lui, éducatrices à ce qu'il n'est pas encore. Nous ne nions pas les difficultés; mais nous espérons avoir montré que si elles sont présentement inévitables, cependant, les circonstances qui les expliquent sont appelées à se modifier progressivement, sous la poussée d'une

double évolution irréversible de part et d'autre : celle du milieu tunisien et celle de la profession.

Le premier fait rapidement ses expériences dans la variété des nouveaux types de travaux et de responsabilités qu'il aborde. La seconde, dans son progrès, irait à des impasses, si elle ne veillait à développer au même rythme ses aspects techniques et humains : l'étroit rapport des deux facteurs lui interdit d'envisager ceux-ci comme un supplément heureux mais facultatif de ceux-là. Or les générations de jeunes qu'elle assume annuellement ne seront pas longtemps insensibles à la plus-value humaine des situations nouvelles, quand elle leur apparaîtra plus évidente.

Il faut donc faire largement confiance à la jeunesse de ce pays. Ses ressources sont grandes : elle en a déjà fourni la preuve en offrant à ses aînés d'heureuses et nombreuses surprises. Comme ceux-ci ne lui ménagent pas leur sollicitude, on est en droit de penser qu'elle n'a pas dit son dernier mot, loin de là (5).

(5) Mais leur bonne volonté ne saurait apporter à elle seule les remèdes adéquats à chacune des difficultés dont nous avons esquissé l'analyse. La recherche du dialogue à l'intérieur des hiérarchies du travail n'est elle-même qu'une orientation générale. Pour pouvoir, dans un essai ultérieur, proposer des solutions plus concrètes, il faudrait connaître ce qui a pu, ici ou là, être tenté dans ce sens, essayer peut-être de mettre en présence les intéressés eux-mêmes dans un libre colloque. Ce sont là de simples suggestions, proposées aux lecteurs qui seraient disposés à leur donner suite : leurs réponses nous trouveront attentif.