

## Idée fausse : un bon management est un bon management, quel que soit le contexte

Prêtons attention à ce qui circule souvent autour du « bon » et du « mauvais » management. Il y aurait d'un côté le bon management, appuyé sur un savoir solide, voire un charisme naturel, et le mauvais management, qui crée du chaos au sein des équipes. Cette vision tend à réduire le management à des dimensions psychologiques ou à une suite d'opérations techniques et d'outils qu'il s'agirait de maîtriser et de bien utiliser. Ces techniques et outils peuvent s'apprendre, donc faire l'objet de formations qui pourraient être aisément transférables d'un secteur à l'autre, d'un domaine d'activité à l'autre, d'une compagnie à un théâtre, d'un nouvel établissement à une structure en crise, etc.

Les observations que nous faisons depuis 2006 à La Belle Ouvrage nous montrent un autre visage du management. C'est peut-être d'ailleurs pour cela que nous lui préférons les termes de pilotage, qui renvoie à une action concrète et corrélée à l'état du paysage, et d'encadrement, qui insiste sur la responsabilité de définir un cadre et de le réajuster.

Pris ainsi, le « management » dans le secteur de la culture est plutôt saisi comme une série d'actions concrètes, situées dans un environnement complexe. Nous faisons en effet l'hypothèse que le secteur culturel professionnel n'est réductible ni à sa dimension artistique ou à sa valeur purement culturelle, ni à sa dimension sociale ou d'aménagement d'un territoire, ni à sa gestion ou à son modèle économique.

Il s'agit donc pour les pilotes de poser une analyse du contexte complexe dans lequel ils ou elles se situent, et à partir de là, de faire des choix, de poser un cadre qui soit suffisamment souple pour s'adapter et se discuter mais aussi suffisamment solide et clair pour s'y adosser et trouver de la sécurité dans le travail collectif.

Dans nos actions d'accompagnement, nous considérons les personnes à la fois comme des acteur·rice·s immergé·e·s dans une réalité sociale et comme des sujets qui pensent, désirent et éprouvent des émotions parfois mêlées. Notre appui sur la psychosociologie clinique nous amène à envisager les choix de pilotage et d'encadrement de plusieurs points de vue distincts qui se combinent entre eux :

- Le point de vue sociétal : en quoi le contexte actuel traverse la structure, en quoi l'influence-t-il ? La mise en œuvre concrète d'un projet et donc son management dépendent d'éléments contextuels tels que l'histoire d'un territoire, sa santé économique et sociale, sa géographie, sa démographie, ses habitudes. Nous avons par exemple observé comment après la vague d'attentats de 2015, les équipes du secteur culturel ont eu besoin de redéfinir profondément leur utilité sociale. Cet élément a été déterminant dans la manière de conduire les projets dans les années suivantes qui ont vu se développer les projets participatifs, l'inscription dans les activités locales, la dimension « lieu de vie » des lieux culturels. Cette ouverture a nécessité une adaptation du management vers plus de contribution de la part des équipes, souhaitée par ailleurs par de nombreuses directions.
- Le point de vue institutionnel : il s'agit là de regarder ce qui fait institution dans la structure concernée, c'est à dire comment elle est instituée : cela peut être par le cahier des charges d'un label du Ministère de la Culture (par exemple un centre dramatique national), cela peut être par l'histoire d'un·e fondateur·rice qui a créé la structure à une certaine époque, pour répondre à des besoins observés alors. Cette dimension institutionnelle fait référence commune au sein des équipes. Les personnes ont des histoires, les structures aussi. Le pilotage d'une structure ou d'un service doit tenir compte de son histoire, de ce qui s'est constitué au fil du temps. Nous menons régulièrement ce travail en groupe pour mettre à jour cette histoire, ce qui permet de prendre conscience collectivement de ses effets sur nos actions et de la signification que nous lui donnons.
- Le point de vue organisationnel : quels sont les modes d'organisation, les choix de délégation, les modalités d'exercice de la hiérarchie, les protocoles et les habitudes de travail au sein de la structure ? Quel est le cadre juridique qui s'applique ? Prendre en compte ces paramètres est indispensable à un·e encadrant·e pour répondre aux demandes d'évolutions, de développement d'autonomie ou au contraire de clarification du

cadre. Il nous semble donc essentiel de soutenir les pilotes à bien identifier ce qu'impliquent leurs fonctions et aussi ce qui les motivent, à savoir le formuler et le partager avec les équipes pour clarifier les attentes sur le travail collectif et individuel. Il s'agit aussi à travers cette clarification de bien mesurer le degré de transformation souhaitée par rapport aux pratiques en place.

- Et enfin le point de vue relationnel et de la personne : En fonction des convictions, des choix de posture, des compétences de chacun·e, différentes manières de piloter un même projet existent. C'est flagrant lors du changement de direction à la tête d'une structure. Quels sont donc ces invariants qu'un·e pilote transporte dans son « sac à dos » et qui est remis en jeu à chaque nouveau contexte professionnel ? Prendre en compte le point de vue de la personne, avec son parcours, ses valeurs, ses enjeux vaut aussi pour l'ensemble des collaborateur·rice·s, et cette dimension relationnelle inscrite au cœur du travail est l'une des dimensions structurantes à prendre en compte par les responsables d'équipes.

Il est à ce stade nécessaire de souligner l'articulation et l'interdépendance de ces différentes sphères d'analyse. Le pilotage et l'encadrement d'équipes sont donc à chaque fois réinventés à partir d'une analyse du contexte spécifique à travers ces différents niveaux et leur combinaison singulière, pour inventer un cadre dont le·la pilote sera le·la garant·e.

C'est à ce moment que l'appui sur des outils nous semble essentiel dans la conduite des projets. Il s'agit de se fabriquer un outillage jamais plaqué, toujours conçu en adéquation étroite avec ce au service de quoi il est mobilisé, et par qui il est utilisé. Concrètement, cela peut être des protocoles pour conduire et animer des réunions, des outils de visualisation du projet d'ensemble, de l'objectivation des charges de travail ou de la planification collective du travail. Ce sont toujours des outils faits pour susciter le dialogue au sein de l'équipe, un objet posé sur la table, là pour être un support à l'expression des points de vue, des besoins et des propositions pour un travail collectif de qualité.

Ainsi conçus, le pilotage et l'encadrement sont bien des activités de tissage entre le contexte, les outils collectifs, et le dialogue avec les personnes au travail. C'est un art éminemment contextuel qui s'apprend et s'ajuste tout au long de la vie.