

## Idée fautive : Un bon management est un management sans conflit.

L'approche fonctionnaliste du conflit nous enseigne que si les encadrant·e·s « gèrent » correctement leurs équipes, il ne devrait pas y avoir de conflits. Ainsi, la présence de tensions, de conflictualités au sein d'une équipe est régulièrement interprétée comme un signe de défaillance managériale : incapacité à fédérer autour d'un projet, inaptitude à organiser le travail efficacement, incompetence à s'adapter à un contexte, ignorance des dynamiques relationnelles. Le tout harmonieux serait alors la preuve d'un management sain et équilibré.

A La Belle Ouvrage, nous lui préférons l'approche psychosociologique, qui part du principe que la conflictualité fait structurellement partie de la vie, donc de la vie au travail. Cette conflictualité existe entre soi et soi, et dès qu'il y a rencontre avec un autre que soi-même. Ainsi, qui dit rencontre, dit potentiel de frottements. A cela se rajoute le concept développé par Christophe Dejours<sup>1</sup> : l'activité de « travailler » est une succession de résolutions de problèmes, ce qui induit de la conflictualité interne et externe. Le conflit est donc non seulement structurel, il est aussi structurant. Comme le formule Yves Clot<sup>2</sup> : « la coopération n'est jamais aussi bonne que lorsqu'elle descend jusqu'au dissensus ». C'est à dire quand, dans un collectif de travail, il est possible pour ses membres d'exprimer leurs désaccords au service du travail commun, sans crainte que cela ne conduise à la mise en danger du collectif.

Lorsque La Belle Ouvrage a été créée en 2006, les questions de relations conflictuelles au sein du secteur artistique et culturel étaient assez taboues. Aujourd'hui, elles sont largement abordées par les employeurs et les salariés, en cohérence avec les évolutions du droit du travail et la complexité inédite dans laquelle se trouve le secteur. Nous assistons en effet à une transformation du fonctionnement des structures : organisation hybride avec le télétravail, mutation des métiers due aux évolutions de la technologie numérique et de l'intelligence artificielle, désir de plus de collégialité, ouverture vers d'autres modalités de programmation. Nous observons également de multiples sujets sociétaux qui s'invitent légitimement dans les espaces de travail comme : l'écoresponsabilité, la protection face au harcèlement moral et aux violences sexuelles avec l'apparition de la notion de personne référente, la lutte contre les discriminations, les questions de parité, de genre, de relations intergénérationnelles, le souhait d'inclure davantage de diversité, de prendre en considération les différences d'apprentissages, d'expériences, d'origines culturelles, de langues, de comportements. Enfin, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est une source d'attention : souci de mettre son énergie au service de ses propres convictions, vigilance au coût psychique du travail, désir de mobilité tant géographiquement que dans les fonctions.

Ainsi, le rapport au travail évolue, se complexifie, nos normes collectives sont bousculées. Au sein des équipes, des points de vue argumentés et différents s'expriment, et c'est tant mieux pour améliorer le travail commun. L'enjeu va consister à accueillir, explorer, gérer les tensions qui apparaissent, avec leurs éventuelles polarités pour les transformer en dissensus constructifs, producteurs de nouveaux repères collectifs. Dans cette perspective, nous proposons que les équipes « se parlent du travail ». Pas seulement de la prochaine production ou du temps fort à venir, mais du degré d'exigence concernant la qualité de l'objet produit, et de la qualité de comment cet objet est produit : sommes-nous satisfait·e·s et en accord sur la qualité de ce que nous produisons ? Sommes-nous satisfait·e·s et en accord sur comment nous travaillons ensemble (organisation, protocole, communication, comportements) ? Ces échanges sont peu fréquents parce qu'ils sont impliquants donc risqués. En effet, ils peuvent donner à voir des représentations contradictoires sur des normes de savoir-faire, de pratiques, de procédures, de savoir-être, d'exigence. L'objectif est alors de refonder de nouvelles normes communes de travail qui conjuguent celles existantes dans la structure et les nouvelles aspirations des personnes au travail.

Dire est difficile, entendre l'est tout autant. Parler du travail, c'est du travail ! C'est créer des espaces où la parole de chacun·e est prise en compte quelle que soit sa fonction. C'est parler à partir de soi, formuler, adresser, décrire, vérifier, exprimer ses besoins. C'est aussi écouter, accueillir, comprendre, déplacer ses

---

<sup>1</sup> Professeur au CNAM, fondateur de la psycho-dynamique du travail.

<sup>2</sup> Professeur de psychologie, dirige les recherches en clinique de l'activité au CNAM

points de vue, sortir du jugement moral, ajuster, être d'accord et ne pas être d'accord. Le tout sans en avoir peur. Cela nécessite de mettre en place un cadre qui garantit la sécurité indispensable à cette nature d'échanges. Ce cadre, constitué de règles, doit être discuté et accepté par toutes et tous. Ces règles peuvent concerner les points suivants : des critères de respect, des règles précises de communication interpersonnelle, des protocoles de conduite de ces temps de travail particuliers. C'est ce climat de confiance qui permettra que le dissensus soit associé à de la coopération entre collègues et non à de la rupture du lien professionnel.

Se parler du travail nécessite également du temps. Du temps pour regarder ensemble le travail produit, faire des bilans, des évaluations, en tirer des enseignements pour mieux aborder la suite. Nous considérons que parler du travail est une activité à part entière. Il s'agit d'un investissement immatériel qui garantit la construction, le développement et le maintien du collectif de travail, pour mieux travailler ensemble.

« Ce dont on ne peut parler, c'est cela qu'il faut dire » (Valère Novarina)<sup>3</sup>

Installer le « réflexe » médiation au sein des pratiques de travail est également une piste pour agir autrement face aux tensions. Ce réflexe peut être porté en particulier par les métiers liés aux ressources humaines, les représentants du personnel, et les personnes nommées en tant que référents transversaux (handicap, violences et harcèlement sexistes et sexuels, éco-responsabilité, discrimination, responsabilité sociale des entreprises, coordinateurs d'intimité). C'est un outil qui permet de maintenir et de réinventer le lien social, dans un souci d'accueillir l'altérité pour travailler les uns *avec* les autres et non pas les uns à côté des autres.

---

<sup>3</sup> auteur et metteur en scène de théâtre.