

## Directions : comment éviter les crises sociales

L'arrivée d'une direction peut être source de tension dans une équipe. Des situations qui peuvent pourtant être évitées. Avis d'experts.



Chloé Langeard, maître de conférences en sociologie à l'Université d'Angers

« Le directeur est primordial pour que les salariés ne vivent pas ce changement comme une crise de sens. »

es conflits entre personnels et directions ont été nombreux et médiatisés dans des établissements culturels, ces dernières années, notamment dans des centres dramatiques nationaux

(CDN). Il y a deux ans, un conflit a opposé l'équipe de direction de Cécile Backès à des salariés à la Comédie de Béthune (62). À La Commune d'Aubervilliers aussi, où une partie de l'équipe conteste la direction de Marie-José Malis. Les raisons à ces tensions sont diverses. Elles peuvent être liées à la manière dont la nouvelle direction a été nommée, si celle-ci n'a pas été bien expliquée ou justifiée, à un management brutal ou un changement trop radical et rapide du projet de la structure. L'histoire du lieu peut jouer lorsque les salariés s'y identifient fortement. La différence d'organisation du travail en compagnie et dans un lieu est évidemment aussi à prendre en compte. « Le secteur des compagnies est un monde d'hyper-flexibilité et il n'y a pas de conflits car les personnels employés sont souvent au régime de l'intermittence. S'il y a un conflit, le contrat du collaborateur n'est pas renouvelé. Quand ils arrivent dans une institution, les artistes se retrouvent face à des permanents soucieux des règles. Il faut ajouter que, généralement, les deux parties se méconnaissent car il n'y a pas de tuilage pour le nouveau directeur », remarque Serge Proust. Sociologue à l'Université de Saint-Étienne (42), il ajoute qu'un paradoxe peut avoir lieu d'un point de vue idéologique, dans le discours de l'artiste directeur : « Le discours de l'artiste créateur affiche en général des valeurs identifiées à la gauche, et le discours du même artiste, dans sa fonction de directeur,

## Directions : comment éviter les crises sociales

L'arrivée d'une direction peut être source de tension dans une équipe. Des situations qui peuvent pourtant être évitées. Avis d'experts.



Chloé Langeard, maître de conférences en sociologie à l'Université d'Angers

« Le directeur est primordial pour que les salariés ne vivent pas ce changement comme une crise de sens. »

es conflits entre personnels et directions ont été nombreux et médiatisés dans des établissements culturels, ces dernières années, notamment dans des centres dramatiques nationaux

(CDN). Il y a deux ans, un conflit a opposé l'équipe de direction de Cécile Backès à des salariés à la Comédie de Béthune (62). À La Commune d'Aubervilliers aussi, où une partie de l'équipe conteste la direction de Marie-José Malis. Les raisons à ces tensions sont diverses. Elles peuvent être liées à la manière dont la nouvelle direction a été nommée, si celle-ci n'a pas été bien expliquée ou justifiée, à un management brutal ou un changement trop radical et rapide du projet de la structure. L'histoire du lieu peut jouer lorsque les salariés s'y identifient fortement. La différence d'organisation du travail en compagnie et dans un lieu est évidemment aussi à prendre en compte. « Le secteur des compagnies est un monde d'hyper-flexibilité et il n'y a pas de conflits car les personnels employés sont souvent au régime de l'intermittence. S'il y a un conflit, le contrat du collaborateur n'est pas renouvelé. Quand ils arrivent dans une institution, les artistes se retrouvent face à des permanents soucieux des règles. Il faut ajouter que, généralement, les deux parties se méconnaissent car il n'y a pas de tuilage pour le nouveau directeur », remarque Serge Proust. Sociologue à l'Université de Saint-Étienne (42), il ajoute qu'un paradoxe peut avoir lieu d'un point de vue idéologique, dans le discours de l'artiste directeur : « Le discours de l'artiste créateur affiche en général des valeurs identifiées à la gauche, et le discours du même artiste, dans sa fonction de directeur,

ARTISTE

pourra être plutôt gestionnaire et libéral.» Pour le sociologue, les tensions entre salariés et directions sont aussi liées au politique, à mettre en rapport avec l'effondrement du Parti communiste qui a, par le passé, joué un rôle fort en matière culturelle; ainsi qu'à un changement de vision des directions sur les prises de positions de la CGT. « Il est beaucoup plus facile aujourd'hui de critiquer la CGT qu'il y a 30 ou 40 ans. C'est assez lié au mouvement des intermittents de 2003, où le syndicat a été perçu par certains comme le responsable de l'annulation du Festival d'Avignon, alors qu'elle n'y avait aucun intérêt. Ce conflit autour de l'intermittence contribue à la perception générale, souvent véhiculée dans les médias, de ce que serait la lutte syndicale », estime Serge Proust.

### Incarner la communication

Lorsque les tensions sont présentes, il n'est pas trop tard pour agir. Et plus la direction aura tôt conscience des difficultés de son équipe, meilleur sera le règlement de la crise, avant que les positions des deux parties ne se soient durcies. Écoute et compréhension sont la base d'un dialogue renoué. « Tout changement provoque des résistances. Cela engendre une modification des équilibres et des repères qui peut générer du stress chez certains salariés, note le consultant Marc Bouchet. Dans les relations entre directions et salariés, surtout après une prise de poste, la clarté autour des orientations données au projet est très importante. Il ne faut pas que plusieurs discours sentremêlent, par exemple, car la confiance peut être très difficile à établir ensuite. » Il note aussi l'importance d'avoir recours au dialogue social via les représentants du personnel, tout en précisant que leur participation doit avoir lieu de manière intelligente et bienveillante, sans aucune volonté d'instrumentalisation dans leur association.

Dans le cas des CDN, Chloé Langeard, maître de conférences en sociologie à l'Université d'Angers, estime que le directeur ou la directrice doit veiller à bien articuler les deux rationalités d'une fonction de direction, celle de l'artiste, et celle du gestionnaire. « Quand une personne entre à la direction d'un établissement, elle doit être attentive à prendre en compte la culture de l'entreprise. Or, dans les CDN où les directeurs sont nommés pour des mandats de trois ans renouve-



Marc Bouchet, consultant

« Tout changement provoque une modification des équilibres et des repères, qui peut générer du stress chez certains salariés.

lables, ils ont tendance à vouloir mettre en œuvre rapidement leur projet, quitte à faire table rase du passé. » Prendre en compte ce qui a été fait par son prédécesseur, mis en œuvre par une équipe qui restera pour partie dans la structure après le départ de la direction suivante, est ainsi primordial pour que les salariés ne vivent pas ce changement comme une crise de sens de leur métier, ce qui peut être le cas quand les objectifs et moyens d'y parvenir changent trop brusquement. « Un directeur doit accepter les différentes rationalités où il se trouve ainsi que les temporalités, pérenne pour les salariés, et passagère pour elle ou lui. Incarner la communication plutôt que se mettre en retrait au profit d'outils de gestion est aussi primordial. » Enfin, si les relations peuvent être conflictuelles entre salariés et direction à l'arrivée de celle-ci, la première cause est souvent la méconnaissance réciproque des individus. Il y a fort à parier que certaines tensions pourraient être évitées si les nouvelles directions bénéficiaient d'un tuilage mis en place par les tutelles. **FRANÇOISE**