

Laurent Tertrais

Vive les conflits

Instruire les désaccords

Dimensions du travail, critères de qualité, enjeux éthiques : trois exemples où les désaccords dans l'entreprise ne sont pas une pathologie mais une ressource à cultiver. Le débat contradictoire est un atout.

L'entreprise est un lieu d'intérêts divergents, ne serait-ce par le caractère déséquilibré du contrat de subordination ou la multiplicité des attentes et des contraintes. On ne peut pas le nier, au risque de s'affranchir de la recherche d'intérêts communs. Rappelons par exemple que la « qualité de vie au travail » est une démarche entre différentes parties prenantes à l'activité. Au quotidien, le manager de proximité gère ainsi des contradictions. On pourrait même dire que manager, c'est organiser les désaccords. Les conflits sont des problèmes s'ils sont éludés, résolus à la hâte, considérés comme une pathologie à éradiquer, ou utilisés pour prendre du pouvoir personnel. Tout le monde cherche le sens du travail ? Il se dévoile par la discussion. Le dialogue professionnel permet de transformer les tensions individuelles en débats collectifs sur la qualité de l'activité, ce qui favorise l'amélioration des pratiques et la santé. Le conflit est ainsi une ressource managériale à condition de *l'instruire*. En voici trois exemples.

*Laurent Tertrais est secrétaire national CFDT Cadres, auteur de **Du travail manipulé au travail retrouvé**, Chronique sociale, 2024.*

1. Instruire l'écart prescrit-réel-vécu

Le travail n'est pas la réalisation de la tâche telle qu'elle est formulée par la prescription ; travailler impose toujours de prendre en charge des situations particulières et les managers ne sont pas toujours en état de les percevoir. Il est impossible de tout prévoir, surtout dans une relation de service comme l'est le travail aujourd'hui. La situation rencontrée est toujours singulière et c'est face à ces particularités que se déploie la contribution du travailleur. Il faut identifier l'activité réelle, qui est, selon les ergonomes, l'écart entre la charge demandée et la charge vécue.

Un manager efficace ne se contente pas de fixer des objectifs ou de résoudre des problèmes au quotidien. Il doit articuler en permanence trois dimensions indissociables du travail : la projection (ce qui est attendu), la réalisation (ce qui est réellement fait) et la signification (ce que cela représente pour les collaborateurs). La projection correspond au travail prescrit : objectifs, processus et indicateurs. Elle apporte de la clarté mais peut conduire à un management déconnecté du terrain si elle domine. La réalisation est le travail tel qu'il est vécu : gestes, adaptations, contraintes et aléas. Sans écoute active de cette dimension, les équipes restent prisonnières de l'urgence, sans possibilité de progresser. La signification renvoie, elle, au sens subjectif : reconnaissance, fierté, vécu de la charge de travail. Elle

est légitime et doit être prise en compte, sous peine de désengagement.

L'enjeu est de créer des espaces de dialogue où ces trois dimensions s'éclairent mutuellement. En confrontant régulièrement ce qui est prévu, ce qui est fait et ce qui est ressenti, le manager permet à son équipe de travailler avec efficacité, engagement et bien-être. C'est dans cet équilibre que réside la performance durable.

2. Instruire le conflit sur les critères de qualité

Par prolongement, la « dispute professionnelle », un concept central dans les travaux d'Yves Clot, établit, elle un lien entre la qualité du travail, sa mise en discussion et la santé des salariés. La dispute professionnelle désigne une confrontation constructive entre des professionnels sur les critères de qualité de leur travail. Elle repose sur l'idée que la qualité du travail ne peut être véritablement évaluée qu'à travers un échange d'idées et d'expériences entre ceux qui exercent une même activité. Il s'agit moins de faire l'inventaire des risques psychosociaux que de retrouver avec les professionnels les ressources psychologiques et sociales propres à accomplir un travail de qualité, par nature discutable. C'est moins le souci de promouvoir le bien-être présumé de l'opérateur que celui de redécouvrir avec lui, les plaisirs de faire du beau travail. Oui au bien-être, mais en situation professionnelle !

Au travail, il faut se reconnaître dans quelque chose : une histoire commune, un produit, une technique, un langage, une marque, un métier, une trajectoire¹. Yves Clot souligne que les salariés, pris entre des règles parfois inapplicables et des situations de travail complexes, souffrent de choix impossibles. Pour rompre ces cercles vicieux, il propose d'organiser un débat associant tous les acteurs concernés – professionnels du terrain et hiérarchiques – autour des situations réelles de travail. Ce n'est pas un conflit stérile, mais une dynamique essentielle pour enrichir les dilemmes, débrouiller les nœuds du réel et développer le métier. Elle est donc une pratique sociale et collective à préserver, car elle permet aux professionnels de rester auteurs de leur activité et de leur histoire commune. Alors, managers : organisez la dispute !

3. Instruire les dilemmes professionnels

Dans le cas contraire, c'est une souffrance éthique qui peut être ressentie par les travailleurs à qui on demande d'agir en opposition avec leurs valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Ainsi, le « conflit de valeurs » peut venir de ce que le but du travail heurte les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle, ou simplement inutile

à ses propres yeux².

Les cadres, managers en tête, sont confrontés à des dilemmes quotidiens, où leur responsabilité personnelle est engagée. L'arrêt ou la poursuite d'un travail, d'une chaîne de production ou d'un chantier en cas de non-respect d'une règle ou norme, avec des conséquences graves. La couverture ou le silence sur un agissement préjudiciable (pour les salariés, l'entreprise ou l'environnement). Ces situations créent une tension entre déontologie professionnelle, éthique personnelle et obligations hiérarchiques. C'est l'enjeu du devoir d'alerte et de l'alerte éthique, mais aussi simplement, du quotidien où l'on ne sent pas aligné, voire décalé avec le management. La CFDT Cadres a travaillé il y a plusieurs années à des réponses, en proposant cinq étapes de discernement³. Parfois, une alerte professionnelle est nécessaire... Dans tous les cas, s'appuyer sur des tiers de confiance : proches, réseau professionnel, ou collectif syndical pour consolider ses observations. Il faut privilégier l'échange, briser le silence en favorisant le dialogue, même si cela n'est pas toujours possible au premier abord. Concrètement, les équipes veilleront à ce qu'il y ait entre elles du débat, durant les réunions, les groupes projets, l'animation managériale. Le manager en est le garant et la direction doit lui

2-Cf. la grille Gollac, 2011

3-Cf. Éthique et sens du travail, revue Cadres n°493, juillet 2022. La CFDT Cadres via le Crefac propose des formations « Résoudre des conflits dans un collectif » (prochaines dates 25 et 26 novembre 2026).

1-Cf. Y. Clot, « La discussion sur le travail est un jeu à trois », revue Cadres n°489, juillet 2021.

en donner les moyens et la reconnaissance. Il s'agit en somme de manager par la construction d'un point de vue partagé sur les problèmes du travail, non pas en les ignorant ou en les minimisant, mais en les instruisant comme on instruit un dossier.

Conclusion : le conflit producteur de règles

Les contradictions, les ambiguïtés, les divergences, c'est la normalité. Il ne s'agit pas de voir des problèmes partout ni de débattre à l'infini sans trancher. Mais de ne pas contourner les tensions car elles peuvent se révéler fécondes. La recherche de compromis et de délibération, n'est-ce pas le signe d'une équipe qui fonctionne ? Mais les managers sont-ils formés à la sociologie du travail et des organisations ? Peu sont sensibilisés⁴, par exemple aux fondamentaux de Jean-Daniel Reynaud : il n'y a pas de règles stables dans l'organisation, mais il peut y avoir une stabilisation sous certaines conditions... Le conflit est un mode de fonctionnement de la coordination entre les acteurs ou entre les règles. D'un côté les dirigeants mettent en œuvre des « régulations de contrôle », des règles de travail le plus souvent formelles. Mais il est quasiment impossible de respecter les consignes. D'un autre côté, les travailleurs produisent eux aussi des « règles autonomes » de travail, le plus souvent informelles à partir de leur savoir-faire

et de leurs pratiques d'usage. Elles corrigent et complètent la régulation de contrôle. Le conflit est une source normale de production de règles, c'est un processus de recadrage des différents intérêts.

Si l'on insiste sur cette évidence aujourd'hui, c'est parce le travail fait peu l'objet d'une discussion élaborée et que l'on ne prend pas le temps de se poser au profit de recettes à appliquer comme des astuces, d'échanges à distance, d'indicateurs masquant la réalité. Mis bout-à-bout, tout cela fait écran de fumée sur les enjeux de fond, les frustrations, les dilemmes, les arbitrages, etc. La résolution confédérale insiste sur le fait que « *le manager et le management qu'il exerce jouent un rôle central dans l'animation et le maintien d'un collectif en bonne santé* » et qu'il doit « *privilégier des organisations du travail reposant sur la coopération* »⁵. Il faut discuter de ce qui est demandé, du système de contraintes qui s'impose, de ce que cela demande au travailleur, des arbitrages qu'il effectue, des moyens qu'il développe, de l'évaluation qu'il fait de sa propre situation, de ce qui se joue pour lui dans un projet, etc. Vive les conflits !

4-Cf. « C'est une hécatoombe » : à l'origine de la crise du management, les formations hors-sol des futurs cadres, Le Monde Emploi, 8 nov. 2025

5-« Agir syndicalement pour un management porteur de sens », extrait de la résolution revendicative 51e congrès CFDT en juin 2026.