

Être directeur : conscience et responsabilité

Bienvenue pour la poursuite de notre voyage d'exploration de la fonction de directeur d'un accueil collectif de mineurs ou plus largement d'une structure d'animation. Dans ce tome 2, nous avons poursuivi nos pérégrinations à travers les dimensions de cette fonction aussi stimulante que difficile.

Nous ne sommes pas toujours assez au fait de tout ce qu'une telle responsabilité contient. Nous avons tous une représentation de ce que cela peut être, mais une fois en fonction, celle-ci se confronte à la réalité : on ne pensait pas qu'il y avait autant de ceci ou de cela, ou que ce serait si fatigant, ou que les collègues prendraient autant de distances, etc.

Directeurs, nous sommes plongés au cœur d'un système complexe et changeant, dont les contradictions, les inerties, les élans aussi, peuvent surprendre.

Prenons du recul

Dans un premier temps, nous vous proposons donc de prendre quelques pas de recul, ou plutôt, de la hauteur, pour essayer de devenir analyste de la réalité que vous vivez. Nous vous présentons des outils, cadres de références qui vous permettent d'objectiver cette équipe dans laquelle vous vivez : de quoi est-elle faite et comment vit-elle ? Quelles sont ses ressources et quelles sont ses difficultés ? Que vivent les personnes qui la constituent ?

Il peut arriver, c'est naturel, que ce qu'elles vivent, ces personnes, ce soit le conflit. Pour un temps court ou pour un temps long. Mais qu'est-ce que le conflit ? Comment le regarder, le considérer, le comprendre ? Comment le résoudre, aussi ? Nous verrons que l'attitude du directeur face à l'existence même du conflit est essentielle. En particulier, que le directeur assume sa part, à partir d'une réflexion primordiale : en quoi ce conflit peut-il parler de moi ?

L'équipe, reflet du directeur

En effet, dans ce tome 2, nous reviendrons souvent sur le lien de résonnance entre qui est le directeur, ce qu'il connaît de lui, et comment vit l'équipe. Notre conviction est que le travail de conscience du directeur est un élément essentiel du développement de l'équipe.

Nous retrouvons naturellement cette idée dans la troisième partie, où nous explorons la question de la créativité de l'équipe, de sa sortie d'une éventuelle passivité, et de certains outils qui encadrent et donnent une direction à son énergie. En bibliographie, sur cette partie, nous osons vous proposer des lectures plutôt inhabituelles mais réellement stimulantes.

Enfin, parce qu'il faut bien en parler, cela faisant partie du parcours de chacun, nous vous proposons une réflexion qui peut prendre la forme d'un bilan ponctuel sur votre parcours professionnel. Le directeur ne peut faire l'économie de se situer sur son parcours, parce qu'il n'a pas le droit à l'automatisme. Au fur et à mesure qu'il prend de l'expérience et de l'âge, le sens de sa présence dans sa fonction de direction est plutôt naturellement sujet à évolution. Dès lors, sa responsabilité est de savoir pourquoi il reste, ou vers quoi il pourrait partir.

Je vous souhaite que ce livre vous soit utile.

Pascal Mullard

1 Comprendre la dynamique des groupes

p. 12 Comprendre la culture d'un groupe

Connaître la culture d'un groupe permet de mieux en comprendre le fonctionnement interne et donc de l'aborder ensuite avec une attitude adaptée, pour une meilleure efficacité des actions entreprises. Alors comment s'y prendre ?

p. 18 Des outils pour analyser la vie d'un groupe

L'élaboration d'un diagnostic et l'analyse d'une situation à partir de grilles de lecture théoriques sont souvent inexistantes dans la pratique des animateurs ; or, il est des situations délicates où la méthode permet d'intervenir plus efficacement.

p. 24 Les différentes formes de leadership

Tous les groupes sont constitués de différents éléments, parmi lesquels le leadership. On pense souvent que le leader est une personne, mais c'est avant tout une fonction. Ainsi le leadership peut être partagé entre deux ou plusieurs personnes, voire la totalité des membres du groupe...

p. 30 Réussir l'intégration des collaborateurs occasionnels

Les structures d'animation emploient régulièrement des collaborateurs occasionnels. Leur accueil dans l'équipe est une situation particulière que nous vous proposons d'explorer.

p. 36 Se séparer d'un collaborateur

Quelle qu'en soit la cause, il semble que votre structure doive se séparer d'un membre du personnel. Mais est-il possible que ce processus soit piloté ? Est-il possible de rater une séparation ou de la réussir ? Exploration d'un moment particulier.

2 Savoir intervenir en cas de conflit

p. 46 Gérer les conflits dans l'équipe d'animation

La vie d'une équipe n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Mésententes, tensions, conflits... Comment les comprendre ? Comment en sortir ?

p. 52 Régler un conflit entre animateurs

La vie d'une équipe d'animation est riche et variée. Elle connaît des phases, des époques, des périodes, lors desquelles différentes modalités relationnelles peuvent exister. Parmi celles-ci, le conflit. Il n'est pas un échec, mais plutôt un révélateur de ce qui peut se jouer au sein d'un groupe, entre deux ou plusieurs personnes. Se donner des repères pour comprendre est utile pour le directeur.

p. 58 Quand les petites embrouilles cachent les gros problèmes

Caler ses congés, négocier son salaire en appartenant à une équipe, disposer du matériel suffisant pour travailler, sont autant de sujets de discussion et donc, potentiellement, de sources de difficultés, voire de tensions. Émettons ici l'hypothèse que, sous ces aspects « matériels », peuvent se cacher ses enjeux, conscients ou non, qui viennent teinter les négociations. Et voyons ce qui en résulte...

p. 64 Prévenir la violence de l'animateur

La violence est un phénomène auquel nous sommes tous confrontés. Nous en sommes les spectateurs, récepteurs et émetteurs. Dans les lieux d'animation, les objectifs de vie de groupe, de socialisation renvoient à des finalités telles que la coopération, le respect... Pour autant, pas moins que les autres, les animateurs sont porteurs de violence.

3 Stimuler, construire, animer une équipe

p. 74 Sortir de l'impuissance

Il est courant de rencontrer des acteurs de l'animation qui sont persuadés de leur impuissance, ou de leur incapacité à pouvoir influencer sur le cours des choses. Comment dépasser les constats et redevenir actif ?

p. 80 Stimuler la créativité de son équipe

Les métiers de l'animation sont comme les autres : en prise avec leur environnement, ils doivent évoluer, voire se réinventer, pour s'ajuster aux réalités mouvantes du monde. Comment stimuler votre équipe ?

p. 86 Des réunions, pour quoi faire ?

La vie professionnelle de l'animateur est jalonnée de ces moments, qui parfois abondent, parfois manquent cruellement : les réunions. Comment faire en sorte que ces temps d'échanges soient fructueux ?

p. 92 Définir une fiche de poste

Permettre à chacun de se situer dans l'organisation est important pour que celle-ci soit en bonne santé. La fiche de poste en est un des instruments. Encore faut-il que celle-ci corresponde à quelque chose de pertinent : une description fidèle de la réalité, et une représentation acceptée par celui ou celle qu'elle concerne.

p. 97 La confidentialité : enjeux, options et outils

L'animateur fait partie d'un système dans lequel circulent des informations. Or certaines de ces données n'ont pas vocation à être partagées par tous les acteurs, à l'intérieur de ce système ou à sa frontière. Quels sont les enjeux, les pratiques et les outils de la confidentialité ?

4 Faire le point sur son parcours

p. 108 Repérer l'usure professionnelle

Il arrive parfois que, malgré les vacances et le repos, un animateur ou un directeur ne s'y retrouvent plus dans leur travail, l'énergie venant à manquer. Il est peut-être question ici, d'usure professionnelle... Comment la prévenir, la repérer et la traiter ?

p. 114 Suis-je assez formé ?

Le monde qui nous entoure évolue, les problèmes à résoudre s'accroissent, vos collègues semblent « mieux ou plus » formés que vous, vous ne parvenez pas toujours à comprendre ce qui se passe, à faire face... et la question émerge, passe ou s'installe : « Et si je manquais de formation ? »

p. 120 Le moment est-il venu de changer de poste ?

Que ce soit de manière régulière ou ponctuelle, chacun peut, à un moment, se poser la question : est-ce le moment pour moi d'aller voir ailleurs ? De faire autre chose ? Que faire de cette question parfois embarrassante ? Donner du sens à l'interrogation, explorer ce qu'on pense et ce qu'on ressent... voici quelques pistes de réflexion.

Synthèses et bibliographies

	Synthèse	Bibliographie
1 ^{re} partie	p. 42	p. 43
2 ^e partie	p. 70	p. 71
3 ^e partie	p. 104	p. 105
4 ^e partie	p. 127	p. 128