



# Comment être un directeur « présent » ?

**Diriger une équipe est une fonction qui requiert de nombreuses qualités. Celles-ci sont plus ou moins faciles à appréhender, sentir et même définir. Une de celles-ci est la présence. Que peut signifier « être suffisamment présent » dans l'exercice de la fonction de direction ?**

**C**laudine dirige ce centre social depuis de nombreuses années. Ce qu'elle souhaite mettre en avant dans l'exercice de sa fonction est sa disponibilité. De fait, à n'importe quel moment, vous pouvez la déranger. Vous pouvez entrer dans son bureau, lui adresser la parole, elle vous écoute et vous répond. Elle peut même laisser de côté tout ce qu'elle a à faire et s'impliquer dans le problème apporté. Comme elle dit, être

humain c'est le fondement de son action. Directrice idéale ? Pas si sûr. Sa disponibilité à toute épreuve à l'égard des membres de son équipe et des usagers a une face cachée. Claudine angoisse, elle n'a pas le temps de faire tout ce qu'elle a à faire, notamment passer du temps sur certains dossiers. Comme elle n'arrive pas à fermer sa porte, le temps qu'elle passe à « faire sa compta » est très long, parce qu'elle est sans arrêt dérangée ; elle a donc du mal à se concentrer et recommence plusieurs fois la même chose.

Une des premières conséquences à ce type de présence est donc le stress : Claudine ne sait jamais si elle aura le temps de faire ce qu'elle a prévu. En prenant le temps de parler de son expérience, elle dit aussi qu'en fait, souvent, elle regrette le manque d'autonomie de deux de ses collaborateurs, qui dit-elle « ne savent rien décider sans moi. Ils ne prennent jamais d'initiative ». S'écoutant dire ce qu'elle vient de dire, elle ajoute : « Peut-être que je suis trop disponible. Je leur donne une mauvaise habitude... » La question est ouverte.

À l'opposé, voici Christian, responsable du secteur jeunes dans une autre commune, secteur composé d'un accueil de loisirs, d'un accueil périscolaire et d'un accueil ado en petite forme. Christian est rapidement devenu ce qu'il définit comme « un directeur administratif ». Il passe la majeure partie de son temps entre son bureau pour gérer les contrats et les emplois du temps, recruter des remplaçants, et les réunions à l'extérieur, avec des élus et des partenaires. Il n'est pas directeur administratif mais il s'est tellement éloigné du terrain qu'il se vit comme tel. Il a l'impression qu'il ne peut pas faire autrement, et qu'assurer la pérennité des activités passe par le sacrifice de sa présence sur le versant pédagogique.

## Augmenter son degré de présence – connaissance de soi

**On ne demande jamais – ou alors c'est exceptionnel – à un directeur qu'il se connaisse. On l'embauche pour qu'il fasse un travail. Or, la pratique de la fonction de direction vient mobiliser l'individu dans ce qu'il a de plus profond : ses capacités bien sûr, mais aussi ses peurs, sa vision du monde et ses incapacités. Le seul levier qui permet réellement de résoudre de manière durable et profonde les problèmes est la conscience. Ainsi, il nous semble absolument nécessaire pour chaque personne qui entend diriger une équipe, qu'elle soit sur un chemin d'amélioration continu des processus (notamment les processus relationnels) auxquels elle participe et qu'elle met en œuvre. Elle peut pour cela être accompagnée.**

Avec ces deux exemples, nous avons deux attitudes différentes, deux choix qui parlent de présence : sur quoi Claudine et Christian sont-ils présents ? Et comment ont-ils choisi ?

## LES ENJEUX D'UNE RÉELLE PRÉSENCE

J'ai choisi ici d'adapter un outil de compréhension de l'Homme créé et développé par Serge Ginger, pour présenter les cinq dimensions existentielles principales qui animent l'être humain. Je choisis ce regard-là parce que je pense que l'enjeu principal de la présence du directeur est : **1** – qu'il s'éprouve lui-même comme étant une personne complète, c'est-à-dire exprimant en conscience et pleinement ces cinq dimensions ; **2** – que son positionnement permette à chacun de s'éprouver complètement, c'est-à-dire que tout ce qui le constitue est reconnu et mobilisé >>>

>>> dans la réalisation de son travail. Je précise aussi qu'il s'agit ici de ma propre compréhension de cet outil et de ce que l'on peut en faire et non de l'enseignement de Serge Ginger lui-même.

## PRÉSENCE ET DIMENSION SPIRITUELLE

La présence à la dimension spirituelle de chacun (donc le directeur pour lui-même et en lien avec ses équipes) peut se définir comme étant une pleine capacité à transcender toutes les autres dimensions pour percevoir un sens global, une unité à sa vie, une intégration profonde de tous les phénomènes dans un seul grand mouvement. Au travail, cela peut s'exprimer par une conscience de participer à travers son activité à la vie dans son ensemble. Ce n'est pas intellectuel, c'est plus un sentiment de sens et d'être relié à ce qu'il y a de plus grand.

Il m'arrive souvent de rencontrer des personnes qui excluent volontiers cette dimension de l'activité professionnelle, parce que « spirituel » renvoie à « religion », et « religion » est un terme devenu ambigu, chargé de représentations plutôt lourdes. La confusion et l'ambiguïté engendrent une exclusion de cette dimension qui est si importante et qui ne peut pas ne pas être. Or, choisir l'animation est souvent le signe d'un intérêt sincère et profond pour l'être humain et pour la vie, et si l'on creuse on rencontre rapidement les représentations en chacun de ce qu'est la vie, de ce qu'est un homme et de sa place sur cette Terre.

Un directeur présent à cette dimension, pourra donc régulièrement relier l'ensemble de l'activité à son sens le plus élevé, et offrir l'occasion d'y réfléchir. Dans les associations catholiques par exemple, il est courant de chercher un lien concret



et quotidien entre la croyance religieuse (qui est ici l'expression de la dimension spirituelle) et les pratiques. Ce lien est en particulier explicité parfois de manière très claire dans les projets éducatifs.

## PRÉSENCE ET DIMENSION SOCIALE

Ce qui est à interroger ici, c'est la capacité pour le directeur à être intégré dans le « jeu social », c'est-à-dire d'être relié de manière suffisante aux autres personnes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Un exemple un peu malheureux me fut donné par Alexandre, directeur d'une organisation socioculturelle et qui disait : « Notre objet est socioculturel, ce n'est pas une raison pour faire du social au sein de l'équipe. » Il signifiait par là une difficulté qu'il avait à être attentif à certains besoins de membres de son équipe, qui, contrairement à ses attentes, n'étaient pas 100 % en pleine forme 100 % de leur temps ! La dimension sociale se charge forcément d'une attention à l'autre, à ce qu'il est, à ce qu'il traverse. Il s'agit d'être au contact de ce qui se passe, au lieu de regarder ce qui devrait se passer. Au sein de l'équipe, il s'agit d'ajuster sa présence, en termes d'écoute, de soutien, d'encouragement, en fonction du climat

ambiant, qui évidemment varie sans cesse. Bien souvent, le réflexe de directeurs que je rencontre est de passer du temps à réfléchir à « comment faire passer les messages ». Avec une sorte de représentation de comment les choses devraient se passer, cette représentation étant atteignable à condition d'avoir les bons outils pour parler et expliquer. Or, avant d'avoir une grande bouche, le directeur se doit d'avoir une grande oreille, pour entendre ce qui se dit, et un grand cœur pour comprendre. On ne comprend pas qu'avec la tête. Parfois, à simplement prendre le temps de comprendre, on s'aperçoit que ce qui est à faire n'est pas ce que l'on pensait a priori. Un exemple de « comment faire ? » : lors d'un entretien avec un directeur pour comprendre ce qui se passe dans une équipe, je lui demande de schématiser, et de m'expliquer ce qu'il voit et comprend. Puis je lui demande : « Et maintenant, si c'était autre chose ? S'il fallait expliquer ce qui se passe d'une autre façon ? » Je pose cette question plusieurs fois, et on finit par amasser un ensemble d'informations qui traverse les cinq dimensions dont nous parlons ici. Cette présence renvoie évidemment à une capacité plus large d'un intérêt pour les événements sociaux, c'est-à-dire la vie de la société. La société est comme un organisme vivant qui connaît des périodes diverses, plus ou moins heureuses, plus ou moins laborieuses. Diriger, c'est donc aussi se positionner dans cet ensemble qui est la société et y agir en conscience.

## PRÉSENCE ET DIMENSION INTELLECTUELLE OU MÉTAPHYSIQUE

Dans la dimension intellectuelle et métaphysique, on cherche évidemment à interroger les ancrages théoriques des

interventions managériales. L'animation est un métier fortement relié à des courants de pensée, sur des plans politiques, éducatifs, pédagogiques. En tant que directeur, comment vous sentez-vous relié ? Ensuite, comment au sein de l'équipe, faites-vous vivre ces cadres de référence ? Comment en parlez-vous, que partagez-vous ? Chacun, qu'il soit érudit ou non, possède une dimension intellectuelle qu'il peut ou non nourrir à travers échanges et lecture. Cette dimension est évidemment reliée aux autres et nourrit la pratique. La nommer et la nourrir permet de soutenir l'action en lui donnant un socle.

## PRÉSENCE ET DIMENSION PHYSIQUE

Il y a évidemment une dimension corporelle dans cette dimension physique, que je développe dans l'encadré « La présence au corps ». Je souhaite m'intéresser ici à une autre dimension physique de l'organisation, ce que j'appelle ici la dimension matérielle. La dimension physique peut contenir >>>

### La présence au corps

La relation du directeur à son propre corps peut sembler d'ordre privé, quelque chose d'intime dont on n'a rien à dire sur le champ professionnel. C'est juste, jusqu'au point suivant : comprendre une organisation humaine et la capacité qu'elle a à accueillir des enfants est à l'évidence une tâche qui requiert un minimum de réflexion à cet endroit. Ceci fonctionne à plusieurs niveaux : un directeur qui écoute les signaux de son corps (comme la fatigue par exemple) sera un directeur fiable qui saura se reposer. Car si le corps lâche, c'est l'ensemble du groupe qui en vit les conséquences. Ensuite, il s'agit aussi d'accompagner les salariés dans cette attention au corps, pour au final permettre aux usagers de se sentir bien traités sur ce plan-là aussi.



TOUT TOURNE AUTOUR DE MOI.

>>> ici tout ce qui est lié à la configuration géographique (un ou plusieurs lieux), à la distribution des espaces, à leur qualité : sommes-nous dans un espace confortable et suffisant, pratique ou non ? Cette dimension intègre aussi le niveau d'équipement, et l'interroger revient à poser la question « *sommes-nous équipés d'une manière adéquate par rapport à nos besoins* » ?

En tant que directeur, comment êtes-vous présent sur ces questions-là ? Qu'en dites-vous ? Qu'en voyez-vous ? Et surtout... qu'en faites-vous ?

La dimension matérielle n'est ni une dimension unique et suffisante, ni une dimension vulgaire. Il arrive que dans l'animation, on s'habitue au manque d'argent, en conséquence de quoi on s'habitue à travailler dans des conditions matérielles insuffisantes, créant tensions et inconforts : nous sommes pourtant des êtres sensibles à notre environnement physique et nous avons besoin que cet environnement respecte et nourrisse nos besoins.

Comme pour les autres dimensions, il convient de définir la présence non comme une posture installée sur un ensemble de principes et définitive, mais comme un processus vivant. Concrètement, cela se manifeste par une attention continue et une capacité à intégrer la dimension matérielle et ses particularités dans la pratique de direction.

Si par exemple l'activité se distribue en différents lieux, la bonne marche de l'équipe dépend en partie de la capacité du directeur à être suffisamment

présent auprès de tous les salariés. Les mails et autres messages et les conférences téléphoniques ne remplacent pas un temps de présence physique effectif, sauf exception. C'est par la présence physique, yeux, oreilles et cœur grands ouverts que le directeur peut réellement percevoir de manière fine les besoins qui ne se disent pas. Attention, par exemple, à cette sorte de négligence qui consiste à dire « *ils y arrivent bien sans moi* ». C'est souvent vrai en surface, mais il se trame dans l'absence du chef des positions internes qui à la longue mènent les équipes dans l'impasse. Évelyne dirige une maison de quartier dont Christian dirigeait le secteur jeunes. Christian est parti il y a plus de trois ans, et pendant presque un an et demi, il n'a pas été remplacé. Pendant ce non-remplacement, l'équipe a travaillé sans responsable, et selon Évelyne, ils se sont très bien débrouillés. Dominique est arrivé il y a un an et demi en remplacement de Christian et un conflit a commencé à se déclarer assez rapidement avec l'équipe. De fait, l'équipe s'était assez bien débrouillée

en apparence, en développant une sorte de solidarité d'isolement : les animateurs se sont sentis lâchés par l'organisation et ont pris le gouvernail de leur secteur. Ils ont développé leurs propres références et ont dressé une sorte de barrière de protection derrière laquelle ils pouvaient travailler sans chef. L'effet est sans appel : d'un côté ils ont appris à régler leurs problèmes en excluant parfois des aspects importants (par exemple la maintenance du matériel), et d'un autre côté ils estiment toute tentative de reprendre une place de responsable comme une atteinte à l'autonomie qu'ils disent avoir développée. C'est un processus parfaitement naturel, et y remédier est une tâche ardue. On peut assister au même genre de processus quand le chef est installé dans un autre lieu et qu'il n'est pas assez souvent en contact direct réel avec l'équipe.

## PRÉSENCE ET DIMENSION AFFECTIVE

Il est impossible de se rendre au travail sans ses affects. Nous sommes touchés par les autres, de manière plus ou moins profonde, de manière positive ou de manière négative. Nous tissons des liens ou entrons en conflit ; parfois d'ailleurs, sous



le conflit se cache une recherche de lien. Nous retrouvons au travail nos peurs et nos espoirs, nos attentes et nos déceptions affectives. Même si nous décidons « *que nous sommes ici pour travailler* », une partie de nous est engagée dans la recherche d'une satisfaction affective. La présence du directeur à cet endroit est une présence de conscience, de vigilance et d'attention à autrui : cette dimension est possiblement une véritable bombe à retardement quand elle est occultée. La présence du directeur auprès des siens, parce qu'elle permet à chacun de se sentir accueilli dans l'équipe et suffisamment accepté, nécessite que le directeur soit lui-même plutôt conscient de ce qui se passe pour lui. Comment s'attache-t-il, suffisamment ou trop peu, quelles sont ses peurs et ses besoins, etc. ? Il me semble qu'une qualité affective à développer et cultiver est celle de l'équanimité : il s'agit de dire ici que nous pouvons choisir d'être proche de chacun de manière égale, que cette qualité se travaille sur la base d'une décision et que cette décision est une protection pour une équipe.

## EN GUISE DE CONCLUSION

La présence du directeur est une sorte d'état d'être qui se manifeste dans le concret. Celle-ci comprend plusieurs dimensions, qui renvoient de manière systématique l'individu au collectif et le collectif à l'individu. Améliorer sa capacité à être présent est une tâche incessante pour le directeur, nous pouvons dire ici que la présence contient tout : c'est à partir de la qualité de sa présence que le directeur (comme l'animateur dans son groupe d'ailleurs) peut connaître ce qu'il a à faire et s'y engager. ▀

Pascal Mullard

## RESSOURCES

### ■ Livres

**Au-delà des jeux de pouvoir**  
– Se connaître, se construire, agir,  
Dominique Vincent,  
Souffle d'Or, 16 €  
(2013)



**Bien diriger son équipe,**  
Stephen Robbins,  
Pearson, 42 € (2009)



**Le développement personnel et les travailleurs sociaux,**  
François Vanoye et  
Serge Ginger, ESF, 23 €  
(1985)

**Mieux diriger, cela s'apprend : leçons de leadership,**  
Éric Morel, Maxima,  
25,50 € (2011)

