



# Être un modèle pour son équipe

**Parmi tous les effets qui entourent la fonction et la place de directeur, le fait d'être un modèle est assez peu nommé, en tous les cas avec ces mots-là. Pourtant, il nous semble qu'un directeur se doit, dans un ou plusieurs domaines, d'être « un modèle ». C'est une des choses qu'on lui demande inconsciemment : ceux qui ne sont pas des modèles ont beaucoup de mal à voir reconnaître leur légitimité.**

**Ê**tre un modèle : la formule peut sembler un peu étrange, désuète. Elle peut renvoyer à une sorte d'image désincarnée, froide, avec des comportements peu spontanés, stéréotypés. Mais elle peut renvoyer aussi au modèle en tant que référence : on regarde le modèle pour ensuite l'imiter. Le modèle est une figure inspirante. L'expression nous dit « *prendre modèle sur* » : le modèle nous montre un état auquel nous aspirons. Il me semble que le fait d'être une figure d'autorité implique assez naturellement de pouvoir devenir un modèle. Il est possible

de prendre aussi modèle sur un collègue qui n'est pas supérieur hiérarchique, mais il semble qu'alors, cela nécessite de faire le choix en conscience, sur la base d'une expérience : je constate que mon collègue maîtrise telle technique, alors je vais décider de faire comme lui. Alors que si le collègue est mon responsable hiérarchique, « *l'effet modèle* » se fait avec moins de conscience. Cependant, il est évident qu'il ne suffit pas d'être directeur pour être un modèle. Il est nécessaire, pour qu'un modèle soit modèle, qu'il soit exemplaire. Pensez au modèle réduit qu'est une maquette, avant réalisation : la maquette devient un modèle parce que nous constatons de visu que telle qu'elle est, elle correspond aux différents critères que nous attendons d'elle. Le modèle doit réussir, il doit montrer une voie de résolution aux problèmes que nous avons. Alors seulement il peut devenir modèle.

### POURQUOI ÊTRE UN MODÈLE ?

Mais, pourriez-vous objecter, pourquoi devenir un modèle ? J'entends la voix de certains directeurs rebelles qui diront assez facilement qu'ils n'ont que faire d'être des modèles, ils ont tant d'autres choses à accomplir. Et pourtant...

Antoine est un directeur efficace, souriant, très dynamique, passionné, qui sait autant s'enflammer pour des nouvelles idées qu'exposer ses contraintes et les limites de son organisation. Il est actif, délègue facilement. Il ne s'occupe pas d'être un modèle et pourtant, rencontrer son équipe, c'est rencontrer une équipe... à l'image d'Antoine. Dans cette équipe, il n'y a pas de problème qui ne rencontre une solution. L'enthousiasme d'Antoine est un modèle pour son équipe, dont les membres sentent qu'ils sont stimulés dans leur propre enthousiasme.

### Reconnaître l'influence du directeur

La réponse est donc ici : il ne s'agit pas de vouloir devenir un modèle, mais de reconnaître l'influence modélisante qu'a le directeur sur son équipe. Le célèbre « *fais ce que je dis mais ne fais pas ce que je fais* » ne dit pas autre chose : c'est en regardant comment la hiérarchie se comporte que les comportements des équipes se dessinent. Ainsi, il est difficile de résister longtemps à une ambiance délétère, comme l'illustre l'exemple qui suit.

Dans un centre socioculturel, l'ambiance est morne depuis longtemps. Le directeur, un homme honnête et gentil, est en même temps complètement perdu. Il prend des décisions de manière hâtive et incohérente, parce qu'il est dépassé. Il ne sait jamais comment faire, il dit « *c'est trop compliqué pour moi* ». Au bout de quelques années, cette incompétence a pour conséquence une désorganisation importante du centre. Je vois des salariés qui sont eux- >>>

### Trouver ses propres modèles

**Jean-Philippe, directeur charismatique, a posé trois cadres à photo sur son bureau. Chacun de ces cadres renferme une photo d'un homme. Le premier, c'est Bob Marley, le deuxième est Gandhi et le troisième Herman Hesse. Quand je lui demande pourquoi ces cadres sont là, il me dit : « *J'ai besoin de ces hommes pour me souvenir de ce qui est important pour moi. Les trois sont des modèles de détermination. Bob Marley est pour moi le symbole de la recherche d'une liberté dans le respect de chacun, avec la musique comme vecteur : je me souviens à travers lui que je peux être puissant avec une activité légère. Gandhi, c'est la puissance dans la non-violence, et aussi une forme de simplicité. Herman Hesse, c'est la force de l'introspection et de l'indépendance.* » Sa réponse suffit, me semble-t-il, à expliquer la force du modèle.**



Chaque animateur, se sentant au quotidien valorisé dans ce qu'il a d'unique et d'original, valorise à son tour son public.

>>> mêmes perdus, qui ont perdu le goût de leur travail, qui finissent par être dépassés eux aussi. Bien qu'étant très différents au départ, ils ont fini par être comme des représentants de la position de leur directeur. La force du modèle marche donc dans les deux sens : n'ayant pu être un modèle de compétence et de qualité, le directeur est devenu un modèle d'incompétence. Les salariés n'ont pu trouver en lui l'inspirant qui donne, mais surtout nourrit, l'envie de faire bien les choses. Dès lors, c'est une sorte de « rien » qui s'installe.

Ailleurs, Thierry est un directeur très à l'écoute de ses salariés et du public. Il est toujours intéressé par les personnes et leurs projets, et s'il peut contribuer, il le fait. Les salariés le voient travailler, interagir, et ce qu'il leur montre est inspirant : voilà un directeur qui est ouvert, souriant, et qui, tout en étant très respectueux du cadre (législatif, administratif, financier...) est capable de créer des ouvertures et de la souplesse pour permettre aux autres de s'épanouir dans leurs différents styles. Ces qualités se retrouvent dans l'équipe.

## L'ANIMATEUR ET SON ENFANT INTÉRIEUR

Il est assez probable que les figures d'autorité agissent sur nous en stimulant notre « enfant intérieur ». Ce que nous nommons « enfant intérieur », c'est cette part de nous qui est directement liée à notre enfance et que l'analyse transactionnelle a approchée en la nommant l'« état du moi enfant ». On dit qu'on peut sentir notre état du moi enfant lorsque nous nous sentons, pensons et nous comportons comme quand nous étions enfant. Certaines personnes sentent facilement en eux cet enfant qu'elles ont été.

Un exemple : Jean-Claude a bientôt 50 ans, mais dit-il, il ne se sent pas vieillir. Il dirige son centre avec joie, bonheur, il a beaucoup d'humour et trouve les réunions sérieuses ennuyantes. Il se sent régulièrement en décalage avec ce qu'il appelle encore maintenant « le monde des adultes ». À l'opposé, certaines personnes ne sentent pas cet enfant intérieur en elles. Philippe, directeur d'un service jeunesse, ne rigole

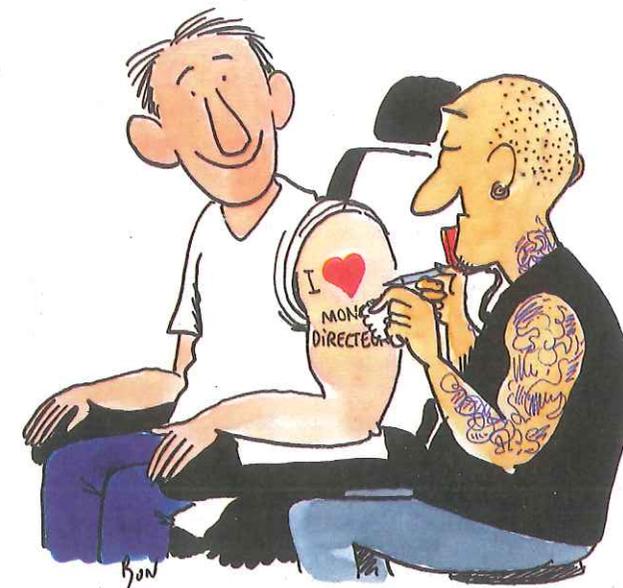
pas, au travail. Il est souvent derrière son bureau, et n'a que des conversations techniques et professionnelles. Les conversations légères ne l'intéressent pas ; il peut même les juger avec mépris. Quand je le vois, j'ai l'impression de voir son enfant intérieur triste, isolé, loin et n'ayant pas l'autorisation de s'exprimer librement.

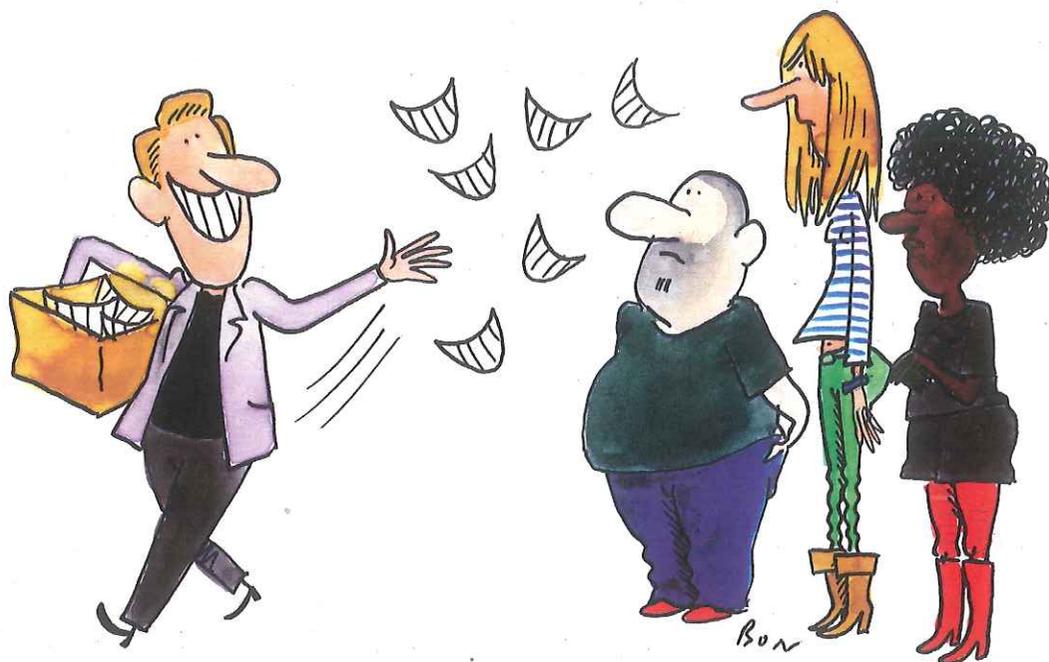
## Le rapport à l'autorité

Notre enfant intérieur, nous pouvons le sentir précisément quand nous sommes face à une figure d'autorité. Vous conduisez, vous voyez des gendarmes sur le bord de la route, et ils vous font signe de vous arrêter. Et vous vous rendez compte que vous ne savez pas si vous avez roulé trop vite ou non. Comment vous sentez-vous alors ? Il est probable qu'alors vous vous sentiez comme quand vous étiez enfant... en ayant peur, ou en ayant envie de fuir, ou en colère, ou honteux d'avoir peut-être fauté. Vous pouvez aussi être parfaitement tranquille, bien sûr... Autre exemple : vous retrouvez des amis après une semaine chargée, autour d'un apéritif, et là, vous pouvez dire n'importe quoi, faire des blagues, laisser libre cours à votre spontanéité : c'est l'enfant qui est en vous qui a tout loisir de s'exprimer.

Le fait que nous ayons tous un enfant intérieur est une bonne nouvelle. L'analyse transactionnelle dit que c'est dans notre « enfant libre » que réside notre puissance. Dès lors, il se passe, au contact du directeur, un étrange phénomène, qui peut avoir une part dont nous avons conscience, et une part dont nous avons moins conscience. Notre enfant intérieur attend du directeur, qui est une figure d'autorité, qu'il se comporte comme une figure parentale pour lui. À ce moment, il y a plusieurs mouvements qui s'entremêlent. D'un côté, il est possible que nous revivions ce que nous

avons toujours vécu face à l'autorité. Par exemple, de la défiance, si notre enfance nous a appris à nous méfier des adultes. Il peut surgir un ensemble de postures qui ne facilitent pas la relation parce que l'enfant que nous étions a été plutôt maltraité par les figures d'autorité d'alors. Mais toute la qualité du directeur va s'exprimer ici. Thierry, le directeur dont j'ai parlé précédemment, accueille dans son équipe plusieurs personnes qui ont de réelles difficultés avec « le monde des adultes ». Ces difficultés, qui trouvent leurs racines dans l'enfance, ont des conséquences quotidiennes dans la relation au cadre, à l'argent, à tout ce qui est administratif. Mais par sa patience et sa bienveillance, Thierry va montrer à ces personnes qu'il est possible d'être à la fois adulte et accueillant. Il va permettre, en quelque sorte, aux personnes de reconsidérer leur rapport à ce « monde des adultes », si bien qu'elles finissent par en faire partie, pleinement. Il se peut également qu'ayant été plutôt >>>





>>> bien accueillis par nos figures parentales quand nous étions enfant, nous soyons tranquilles avec les figures d'autorité d'aujourd'hui. Ce qui ne signifie pas que nous serons prêts à accepter des comportements irrespectueux, par exemple.

## LE BESOIN DE STIMULATION ET DE STRUCTURE

Il se rejoue donc, entre le directeur et son équipe, des processus par lesquels les membres de l'équipe vont chercher à s'épanouir, un peu à la manière dont les enfants cherchent en l'adulte une aide pour grandir.

C'est à cet endroit que la force du modèle prend tout son sens.

Leila est une animatrice qui a un grand besoin d'organisation. Elle est capable de travailler dans un environnement peu structuré, mais préfère les environne-

ments clairement organisés. Quand elle arrive dans l'équipe que dirige Étienne, elle sent tout de suite qu'elle va pouvoir s'épanouir. Il est lui-même très organisé, a développé des outils informatiques pour suivre l'activité, et sait donner le cadre, que ce soit pour une réunion ou une simple conversation. Naturellement, la puissance d'organisation de Leila va se réveiller et se révéler au contact d'Étienne, et Leila va sentir comment elle s'épanouit : sur la base d'une structure claire, elle peut donner toute sa mesure en tant qu'animatrice. Caroline est une directrice inspirante pour Sylvain. Elle est très tournée vers l'extérieur, et toujours prête à imaginer de nouveaux partenariats. De nombreux projets naissent, plus ou moins ambitieux, mais qui ouvrent le centre social sur son territoire. C'est une qualité naturelle de Caroline, que ses animateurs observent sans conscience, mais en bénéficiant de

son élan. Sylvain, au contact de Caroline, apprend. Il « intègre » des manières de faire en « copiant » en quelque sorte celles de Caroline. Il ne copie pas réellement. C'est plutôt que Caroline, en se comportant de telle ou telle manière, montre à Sylvain ce qu'il est possible de faire, et ceci va réveiller ce qui, en Sylvain, est prêt à agir. La force du modèle n'est pas de forcer quelqu'un à être d'une manière qu'il n'est pas, mais plutôt de faire grandir en lui des ressources et savoir être déjà présents, prêts à se développer. Suivre un modèle, dès lors, c'est à la fois « faire comme » et devenir un peu plus soi-même.

## LE MODÈLE ET LA PERMISSION

Les enfants intérieurs de Leila et Sylvain ont pris de leurs directeurs ce que l'analyse transactionnelle appelle des permissions : nous avons besoin, pour nous épanouir, qu'un espace de comportement soit assez ouvert. La permission est la porte qui ouvre cet espace. Par exemple, Sylvie, directrice d'un centre culturel, donne régulièrement à ses animateurs et aux bénévoles qui l'entourent la permission de « faire comme ils veulent ». Elle délègue sans problème, et voici comment elle fait : elle prend le temps de situer le cadre de telle ou telle intervention (par exemple, un animateur doit animer une réunion autour d'un projet), elle dit ce qui est attendu, et elle laisse l'animateur libre de choisir sa méthode, tout en étant présente en cas de besoin.

Elle donne donc des permissions de manière très claire et concrète, par des phrases telles que « tu peux l'animer comme tu as envie », « fais avec ton style », ou « tu sauras très bien faire », ou encore, « prépare et si tu veux on en discute après ».

Mais, là où Sylvie excelle dans ce qu'elle permet, c'est qu'elle montre au quotidien comment elle exerce sa fonction de manière libre. Elle ne se gêne pas pour dire, « moi, c'est comme ça que je le fais », et comme elle accorde aux autres autant de respect qu'elle s'accorde à elle, cela fonctionne. Elle est une directrice respectée en interne comme en externe.

## LA COHÉRENCE

Nous n'avons pas encore écrit le mot, mais il transparait à travers tous ces paragraphes. Ce qui permet d'exercer la force du modèle, c'est la cohérence. Ces directeurs que vous venez de croiser au fil des mots ont la force de leur cohérence. Ils n'ont pas besoin de faire de grands discours parce qu'ils incarnent les mots qu'ils prononcent. Quand ils disent respect, ils sont les premiers à être respectueux. Quand ils disent créativité, ils sont les premiers à créer.

## EN CONCLUSION

Être un modèle, c'est donc permettre à chacun d'épanouir ses qualités en étant soi-même en lien avec ses qualités, et en les exprimant au quotidien. Il ne s'agit nullement de singer des comportements, mais bien de les vivre pleinement. Le fait d'être un modèle est une réalité de la vie humaine, où chacun grandit en prenant exemple sur telle ou telle personne qui va l'inspirer, tout en devenant la personne unique qu'elle est. Être un modèle, c'est un processus de vérité, un processus généreux et utile, que nous offrons aux autres et à nous-mêmes, afin que chacun puisse s'épanouir encore et encore. ▶

Pascal Mullard

## RESSOURCES

### ■ Livres

**Leadership et confiance – Agir en équipe, parler vrai, être humain, Alain Duluc, Dunod (2013)**



**Comportements organisationnels, Stephen Robbins, Timothy Judge et Véronique Tran, Pearson (2014)**



**Invitation au leadership authentique : développez un style de management personnel, efficace et durable, François-Daniel Migeon, Eyrolles (2013)**

