



Le directeur et son adjoint, un duo complémentaire

L'adjoint occupe une place particulière auprès du directeur. Il nous semble utile d'évoquer différentes expériences qui pourront vous permettre, nous l'espérons, de voir en quoi la présence d'un adjoint peut être un réel facilitateur dans l'exercice de la fonction de direction.

L'exercice de la fonction de directeur est régulièrement évoqué comme une fonction où, malgré l'intensité des contacts et des interactions avec toutes les catégories des membres d'une organisation, la personne concernée ressent une réelle solitude. De fait, elle est la seule à devoir faire face à la fois à tous les enjeux, seule, jusqu'à un certain point, à trancher, à porter certaines décisions. Elle est souvent seule aussi pour réfléchir et penser sa pratique de direction.

Par ailleurs, j'ai pu rencontrer des personnes qui croulent littéralement sous le travail, qui s'épuisent en essayant de réussir ; souvent, une des difficultés est d'être « partout à la fois », en prise directe avec le quotidien, tout en ayant la responsabilité de prendre de la hauteur et de devoir emmener toute une équipe à cette hauteur. Dans la durée, il est difficile de tenir, et en fonction de la personnalité du directeur, certains aspects de la fonction seront moins habités, voire désertés. Bien qu'étant parfaitement compréhensibles, ces « lâchers » ont des conséquences parfois dommageables pour l'organisation. Je parle ici en adoptant un certain point de vue, celui du témoin qui a vu naître plusieurs « binômes » ou « tandems » directeur/adjoint. Ces différentes naissances m'ont permis d'assister en hôte privilégié au questionnement des directeurs en place à ce moment précis de l'histoire où, soit est créé le poste d'adjoint, soit il s'agit de recruter un nouvel adjoint. Ces deux moments sont pleins de réflexions fructueuses, complètes, souvent complexes. Ce sont ces expériences que je propose de partager aujourd'hui.

S'OUVRIRE POUR ÉLARGIR LA COMPÉTENCE DE DIRECTION Accepter ses limites personnelles

Aline est une « grosse travailleuse ». Elle est arrivée à la direction de ce centre socioculturel il y a maintenant deux ans. Son style est très orienté vers la gestion et l'administration, et depuis son arrivée elle a contribué à améliorer grandement le fonctionnement administratif. Par ailleurs elle a enclenché une réflexion prospective à propos de l'activité, en prenant en compte les difficultés récurrentes de l'organisation. Sur tous ces plans, Aline est efficace, présente, structurée, et sa vision technique

rassure administrateurs et partenaires de cette importante structure associative. Malheureusement, sur deux autres plans elle est en difficulté. Le premier, c'est le métier lui-même. Elle n'est pas issue de l'animation, et ce qu'elle dit de ce métier ne convainc pas les animateurs. Ils ont donc tendance à lui reprocher ce manque de pratique et de connaissance, en particulier quand son approche gestionnaire les confronte à des changements de comportements. Si elle dit « faire telle ou telle activité, ça coûte trop cher », certains animateurs se plaignent : « Ça montre bien qu'elle n'est pas du métier. L'argent n'a rien à voir avec l'animation. » Il arrive donc que son manque d'expérience dans le métier fragilise sa position. >>>

À faire / À ne pas faire

Éviter...

- De dresser une frontière imperméable entre les domaines de l'un et de l'autre.

- De laisser s'installer une alliance du type « nous deux pour résister aux équipes ».

- D'adopter une communication uniquement technique, pour être plus efficace.

- De se décharger de trop de travail en créant un poste d'adjoint.

... mais plutôt

- Construire des « process intégrés » où l'on choisit comment le travail de l'un rencontre celui de l'autre.

- Nourrir une alliance du type « notre cohésion au service des équipes ».

- Accepter l'émergence d'une communication informelle qui nourrit des besoins qu'on n'identifie pas forcément.

- Accueillir un adjoint comme une force de proposition qui va contribuer à faire évoluer le poste du directeur.

>>> L'autre difficulté que rencontre Aline se situe dans l'approche personnelle, notamment dans sa capacité à animer l'équipe et à désamorcer les conflits. Dans ce domaine elle est « *un peu raide* », parle technique et exige de l'efficacité, de la rapidité. Il arrive donc couramment que des personnes ne se sentent ni écoutées ni comprises.

Aline se rend compte que quelque chose lui échappe, elle ne sait pas vraiment de quoi il s'agit. Elle a envie de bien faire mais c'est comme si « *elle n'avait pas le bon logiciel* ». Par ailleurs, elle sait que la taille de l'organisation est importante, et que, quelque temps avant son arrivée, la direction était composée d'un directeur et d'un adjoint, qui n'a pas été remplacé lors de son départ en retraite, les difficultés financières et les questionnements quant à l'avenir ayant rendu ce remplacement hypothétique. Aline, en arrivant, s'était d'ailleurs dit « *j'y arriverai bien toute seule* ».

L'ouverture dont il s'agit, c'est celle dont Aline a dû faire preuve pour admettre que l'organisation avait des besoins qu'elle ne pouvait couvrir seule, même si elle est une bonne directrice. Elle a accepté de parler de ses limites, qui sont en quelque sorte des limites personnelles qui s'expriment sur le terrain professionnel. Elle aurait pu faire le choix de « *travailler sur elle* » pour comprendre ce qui la limite, mais en même temps, elle a bien vu que ce serait une manière de renforcer son côté « *je fais tout moi-même* », et que ce n'est bon ni pour elle ni pour l'organisation. C'est pourquoi, elle a choisi de mettre ensemble ce dont elle pouvait manquer personnellement et les besoins de l'organisation, afin de dessiner les contours de ce que pourrait être un nouveau poste d'adjoint.



Devenir vraiment directeur

Changeons maintenant de lieu. Pedro a pris lui aussi les rênes d'une organisation il y a peu de temps. C'est son premier poste de direction et les enjeux personnels sont présents aussi : il veut réussir et est prêt pour ça à sacrifier beaucoup. Ce qu'il a fait pendant des mois. Peu à peu néanmoins il se fatigue et commence à sentir le découragement arriver, parfois comme une vague qui envahit tout son être pendant quelques heures. Puis, comme il dit, ça passe...

Pedro doit lui aussi s'ouvrir. Contrairement à Aline, il connaît bien le métier d'animateur, qu'il a pratiqué et qu'il aime. Il essaie d'ailleurs de l'être encore, en étant le plus proche possible du terrain. Mais c'est difficile à gérer, tout d'abord en termes de temps. Il ne peut pas être de toutes les réunions... Puis il se rend compte que certaines relations sont difficiles à mener aussi, quand il doit prendre une posture de directeur après avoir été dans la proximité du « *collègue animateur* ». L'ouverture de Pedro consiste à accepter de laisser de côté l'activité d'animateur pour devenir vraiment directeur. L'ouverture est réussie quand finalement, la personne

se rend compte qu'elle a fini par obtenir davantage de satisfaction en ayant renoncé à quelque chose.

Pedro a commencé par réorganiser un certain nombre de processus avant de penser le poste d'adjoint. Il a vu comment il pouvait d'ores et déjà impliquer davantage des personnes clés de l'organisation, dans ce qu'il peut appeler un comité de direction. Ainsi, il a évité le piège de créer un poste d'adjoint pour uniquement se décharger. Il a réparti la charge avant, et naturellement il y a un champ qui s'est ouvert. Concrètement, il est apparu que s'il fallait un adjoint, alors le poste s'orienterait plus spécifiquement sur le secteur jeune, plus complexe mais aussi plus homogène que le reste de l'activité (relation aux habitants, activités diverses, projets ponctuels...).

L'ADJOINT EST ARRIVÉ

Aline est beaucoup plus détendue depuis que Sébastien la seconde. Il est du métier et a de l'expérience, ce qui a tout de suite rassuré son personnel. Sa présence tranquille a d'ailleurs permis de rétablir entre Aline et ses équipes une belle confiance, puisque finalement son embauche montre le souci qu'a Aline des besoins des personnes et de l'organisation, ainsi que son respect pour le métier d'animateur.

Avec Sébastien, Aline peut réfléchir à tous les aspects de la vie de l'organisation. Ils vivent à deux dans une cellule vivante en prise avec l'actualité et la totalité de l'organisation. Leur atout majeur disent-ils, c'est qu'ils ont un « *morceau* » de leur parcours de formation en commun. Ils ont donc un vocabulaire commun et peuvent partager à partir de ce cadre de référence. Sur la base de leurs partages, chacun met en œuvre là où sa fonction l'indique. Sébastien est en proximité avec les respon-

sables de secteur et les équipes. Aline reste dans l'administration et les relations stratégiques.

Pedro a accueilli Sandrine comme adjointe. Elle aussi est animatrice de métier, elle a dirigé des accueils de loisir et a été coordinatrice jeunesse. Elle sait être au contact des équipes et est aussi capable d'avoir une réflexion globale. Elle est plus jeune que Pedro, mais sent que son parcours la pousse peu à peu à prendre des responsabilités. Elle a donc un intérêt particulier à partager avec Pedro.

LA COMPLÉMENTARITÉ, LES FORMES DE LEADERSHIP ET LE PARTAGE

Les deux exemples présentés ici nous amènent naturellement à évoquer des éléments de réussite de ce tandem directeur/adjoint. >>>



Être complémentaire c'est partager tout en restant reliés

Il y a tout d'abord une complémentarité des personnes à propos des espaces qu'ils peuvent occuper au sein de l'organisation. Cette complémentarité ressemble à l'évidence. Sa réussite réside entre autres dans le fait que chacun la connaisse et l'accepte. Ensuite, il est utile que chacun reconnaisse pleinement l'importance des domaines sur lesquels il n'intervient pas. En effet, si Aline se « décharge » sur Sébastien de certaines situations avec une sorte d'intention de « se débarrasser », ce n'est pas la même chose que partager le souci avec lui, tout en le laissant œuvrer. Sébastien sent bien la différence.

Absence de compétition

La réussite passe aussi par l'absence de compétition. Dans les deux exemples que nous venons d'évoquer, les deux professionnels ont bien compris leurs intérêts communs. Les directeurs assument leur rôle hiérarchique sans être dans une relation de pouvoir excessif, et savent que c'est en laissant l'adjoint prendre une vraie place au sein de l'organisation qu'ils seront le mieux secondés. Les adjoints de leurs côtés reconnaissent l'autorité du directeur. Ils ont bien identifié les domaines d'intervention de chacun et vivent

au quotidien l'intérêt de la coopération et de la relation de confiance. Comme ils le disent chacun à leur manière, c'est confortable.

Le partage

Un ingrédient qui me semble indispensable à la réussite, c'est le temps passé à partager. Les directeurs et adjoints qui fonctionnent bien ensemble sont très reliés et passent beaucoup de temps, de manière formelle ou non, à partager de l'information, à différents niveaux de l'organisation. J'ai pu noter l'existence d'une intimité particulière, où chacun accède à certaines informations personnelles. Sans nourrir une relation personnelle hors du travail, le fait de bien connaître ce qui anime l'autre, mais aussi ce qui le contraint dans sa vie personnelle, est un apport majeur à la cohésion du tandem. Outre ces aspects personnels, ce qu'il est utile de partager est, naturellement, la vision.



Compréhension de l'environnement et de ses évolutions, identification des acteurs stratégiques, réflexion prospective, c'est à ces endroits que le tandem, me semble-t-il, construit le plus sa cohésion.

L'ADJOINT QUI NE DIT PAS SON NOM

Tahar est nouvellement directeur, et connaît bien Patrice, avec lequel il va travailler pendant un séjour de vacances. Patrice sera bientôt directeur, il est officiellement animateur. Ils se connaissent bien, ayant été animateurs ensemble à plusieurs occasions.

Tout au long du séjour, Tahar va prendre son rôle à cœur et être reconnu par l'équipe comme étant un bon directeur. Il sait s'occuper de tous les aspects du travail, et l'équipe est réduite.

Au moment de faire le bilan, Tahar met en évidence la présence de Patrice. Il dit : « C'était très important pour moi que Patrice soit là. J'écoute son avis, et je sais que je peux m'appuyer sur lui pour animer l'équipe. Sa présence me rassure pour animer une équipe que je connais mal. À plusieurs reprises, on a échangé des regards, ou quelques mots, c'était rapide mais ça a suffi. Pour moi, c'est comme s'il était un peu mon adjoint. »

J'ai très envie de mettre ceci en lien avec les autres exemples et en particulier avec les formes de leadership telles que les identifie la *Théorie organisationnelle de Berne*. Plusieurs formes de leaders sont nommées par Éric Berne : le leader responsable, le leader effectif et le leader psychologique. Elles sont essentielles au bon fonctionnement de l'organisation. De fait, le directeur n'a pas besoin d'être à la fois le leader responsable, effectif et psychologique. Il est clairement leader

responsable, puisque ceci désigne la personne qui est désignée par l'organisation pour être responsable.

Sébastien est le leader effectif, puisqu'il connaît le métier et est reconnu par les équipes pour son expertise. Il est aussi, probablement, leader psychologique, sans être le seul à exercer cette « fonction leader » : dans cette organisation, il y a aussi des membres des services administratifs qui servent de « liant psychologique » entre les personnes.

Souvent, cet aspect n'est pas théorisé, et c'est spontanément que les différentes formes de leadership sont partagées entre les deux personnes. Et quand il y a conflit entre les deux personnes, il est fréquent qu'il y ait une absence de clarté à cet endroit. Il peut donc être utile d'analyser la structure du leadership pour voir comment ces formes s'organisent, et en quoi elles sont limitantes ou facilitantes.

EN GUISE DE CONCLUSION

Dans l'exercice difficile de la fonction de directeur, travailler en proximité avec un adjoint est un atout dans le sens où il permet de mettre fin à la solitude du dirigeant. La présence d'une autre personnalité, d'un autre style, est par ailleurs une richesse pour l'organisation, qui se voit dotée d'une direction potentiellement plus réceptive : les canaux de communication y sont plus nombreux. Cependant, il est nécessaire de construire une cohésion, essentiellement sur la base d'un partage qui englobe toutes les dimensions de l'organisation, pour que le tandem directeur/adjoint donne toute sa puissance. ▀

Pascal Mullard

RESSOURCES

■ Livres

Les clés du dialogue hiérarchique, Madeleine Laugeri, InterÉditions, 27 €



Coachier groupes et organisation avec la théorie organisationnelle de Berne, François Vergonjeanne, InterÉditions, 28 €

