



Par Pascal Mullard

Cogérant d'Espace Développement et intervenant en organisations, il conduit des processus de changement pour des collectivités,

des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : tél. 06.19.27.36.02

Mél : pascal.mullard@wanadoo.fr



Devenir directeur d'une structure associative

Devenir directeur est l'évolution courante du métier d'animateur, que ce soit dans le cadre des centres de loisirs, de vacances, ou dans des structures type centres sociaux ou maisons de jeunes. Cette évolution entraîne aussi un changement des principales missions du professionnel. Enfin, elle modifie l'environnement immédiat de l'animateur, qui se trouve confronté à des questions et des situations nouvelles.

1/ Changer de position au sein de l'organisation

Utilisons le diagramme structural créé par Eric Berne (fondateur de la Théorie Organisationnelle de Berne – TOB). Celui-ci permet de placer dans le même schéma le conseil d'administration de l'association, l'équipe, l'environnement. Il est possible d'y faire apparaître toute la complexité d'un système, les liens internes, les liens externes. Il suffit pour cela d'ajouter au schéma tous les éléments jugés utiles.

Un des concepts majeurs de la TOB est celui de frontière. Sur le schéma apparaissent trois sortes de frontières : F1 est la frontière externe. Elle sépare l'interne et l'externe de l'organisation. On dit d'elle que c'est une frontière majeure. F2 est une frontière majeure également,

elle est interne. Elle est donc une frontière majeure interne. Celle-ci décrit la séparation qui existe entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Enfin, F3, que l'on appelle frontière mineure interne. Elle sépare les acteurs de l'organisation d'un même niveau mais d'un groupe différent. A priori on peut l'utiliser pour différencier les groupes selon les fonctions, les sites... On peut être inventif : il y a les frontières qui paraissent évidentes (les animateurs d'un côté, les administratifs de l'autre) ; il y en a d'autres qui le sont moins mais qui peuvent exister en termes de « frontières invisibles » (ceux qui sont arrivés avant tel événement et les autres par exemple).

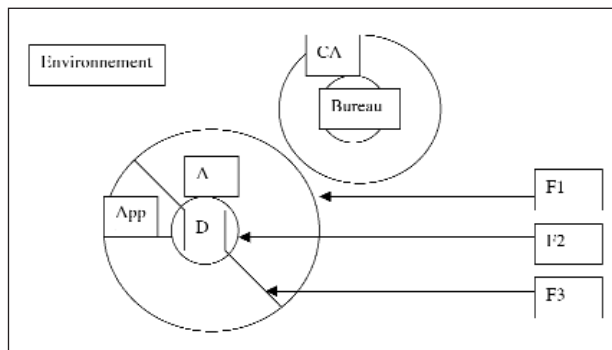
Sur le schéma, apparaissent donc : le CA (conseil d'administration), le bureau. Le A désigne l'animateur ou les animateurs. L'App désigne l'appareil, c'est-à-dire principalement le service administratif. Apparaît également D, la direction.

2/ Pourquoi ce schéma ?

Parce qu'il met en évidence le fait majeur du changement : le franchissement d'une frontière. Dans le cas d'une création de poste, il s'agit même d'une création de frontière. Ce que signifie, d'un point de vue organisationnel, l'existence d'une frontière, c'est que certains espaces sont séparés. On n'y traite pas des mêmes choses. Chaque espace fonctionne avec ses informations. Parmi celles-ci, certaines peuvent passer la frontière, et d'autres non.

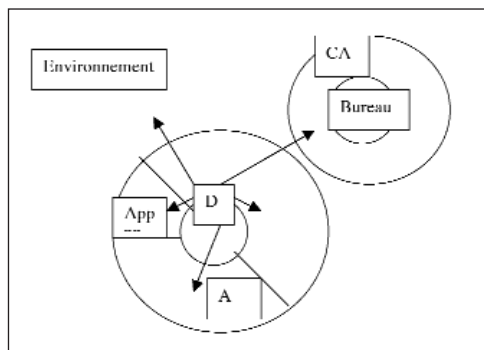
La grande tâche du nouveau directeur sera de reconnaître cette frontière.

Elle n'est pas un mur infranchissable. Comme la peau, elle est une limite qui doit avoir un niveau raisonnable de perméabilité. C'est probablement l'équilibre entre ce qui doit passer et ce qui doit rester qui est le plus difficile à trouver. Ensuite, il y a le style. On ne fait pas passer les informations n'importe comment, la culture de l'organisation est à prendre en compte. Certaines personnes se mettent à recouvrir des tableaux de notes de service internes que, dans le meilleur des cas, personne ne lit ; dans le pire des cas, ces notes installent un climat inconnu dans l'organisation (« On se croirait dans une entreprise ! »).



3/ De nouvelles relations

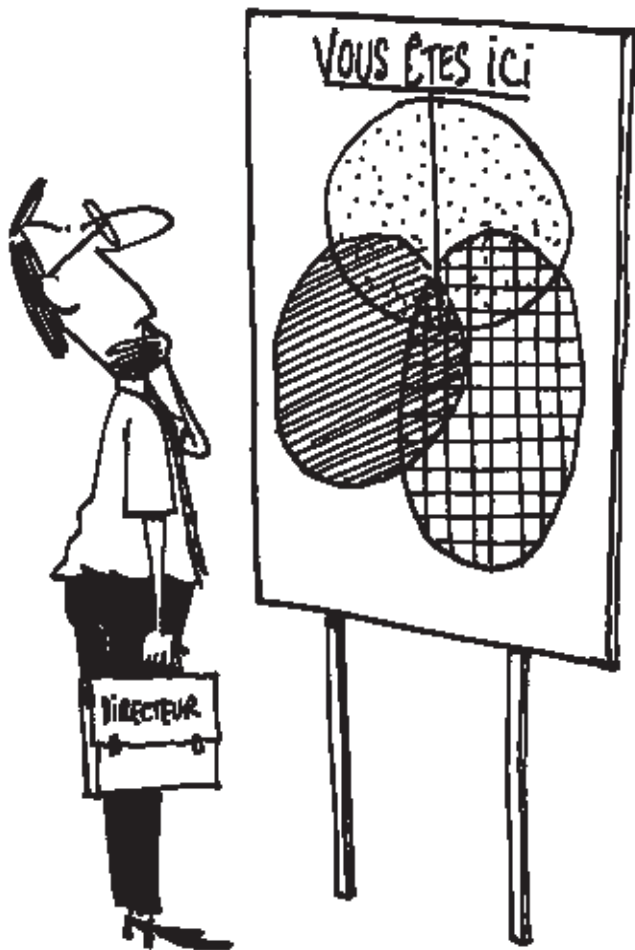
Sur le schéma ci-dessous apparaissent les changements en termes relationnels : toutes les flèches qui partent du D montrent une relation nouvelle à établir, construire et nourrir.



Avec le CA

Les relations avec le CA vont changer de nature. Car maintenant, c'est de la responsabilité du directeur de comprendre suffisamment les orientations de ce dernier pour les traduire en objectifs opérationnels, dont l'atteinte sera garantie par une mise en œuvre d'actions pertinentes par les acteurs de terrain (animateurs et autres personnels).

Aujourd'hui, ce lien avec le CA est aussi celui de la coopération dans le domaine de la réflexion stratégique. Par exemple, la complexité de l'environnement est telle que les professionnels sont indispensables au CA pour la décrypter. Dans ce cas, le directeur participe à l'élaboration de la stratégie de l'association.



Dans certaines organisations, c'est le président qui anime le CA. Dans d'autres, c'est le directeur ou les deux co-animateur. Mon opinion est qu'il est primordial que le président ait, au minimum, une implication dans l'animation (présentation de l'ordre du jour et des enjeux). Quand ce n'est pas le cas, le CA devient peu à peu une instance qui ne fait que valider des orientations prises par l'équipe de professionnels.

A cet endroit, soulignons que le contenu des missions du directeur doit bien entendu faire l'objet d'un contrat précis. En effet, le directeur et le CA vont se partager le leadership de l'organisation. Pour assurer la qualité de la dyna-

mique collective, il est indispensable que ce leadership soit cohésif. La cohésion s'obtient avec davantage d'économie d'énergie si elle est encadrée par un contrat précis qui donne les attributions de chacun et les aires partagées.

Avec l'appareil

Rappelons que l'appareil est constitué de l'ensemble des services qui permettent la bonne réalisation de l'activité sans être l'activité elle-même : on va y trouver principalement le service administratif. La responsabilité du nouveau directeur est de garantir sa pertinence et « sa bonne économie ».

La relation vers l'appareil s'est donc, en devenant directeur, complexifiée. Avant, l'animateur en était l'utilisateur. Maintenant, le directeur en est à la fois l'utilisateur et le responsable hiérarchique.

Avec les animateurs

C'est probablement avec les anciens collègues qu'il conviendra, sur le plan des relations humaines, d'être vigilant. Les choses ne se font pas toutes seules. Le directeur, ex-animateur, doit s'assurer de la reconnaissance de sa compétence par ceux qui étaient ses pairs. Parfois, celle-ci n'existe pas. Il faudra l'obtenir par l'échange d'informations, le dialogue en transparence des intentions du nouveau directeur. Mais cela ne suffit pas : à l'avenir, le nouveau directeur représente une autorité pour ses collègues. Un travail personnel à produire pour lui est de « lâcher », à certains moments, la complicité qui existait avec d'autres professionnels. Il embrasse une nouvelle fonction, et dans le même mouvement en quitte une autre. Il quitte un groupe auquel il appartenait (par exemple l'équipe d'animateurs), qui a pu lui permettre de suivre un chemin qui l'a amené là. Humainement, ce n'est pas forcément facile d'opérer ici une séparation.

Une chose que le nouveau directeur peut faire, c'est reconstruire un espace d'appartenance (voir plus loin, « Être accompagné »). Ceci l'aidera à quitter son groupe d'origine.

Il peut aussi, par la concertation, valoriser son évolution comme une opportunité pour ce groupe de donner davantage de puissance à son travail.

Avec d'autres parties de l'organisation

Vers les autres intervenants, le même travail est à faire : parler du changement, construire ensemble le cadre nouveau des relations. Ce qui va être délicat, c'est d'associer les autres sans pour autant construire un contour de la direction en fonction de ce que les personnes en attendent.

Par définition, le directeur a l'autorité (qui va de pair avec l'engagement de sa responsabilité). Il peut donc consulter et associer à la réflexion. Mais il ne partage ni la décision ni la responsabilité, pour lesquelles il reste seul (exception faite de certaines décisions qui sont du ressort du CA).

Avec l'environnement

Quand on est animateur, le plus souvent les liens avec l'environnement (c'est-à-dire tout ce qui est extérieur à l'association) sont de deux types : le lien avec le public, et éventuellement la conduite de partenariat à un niveau opérationnel.

Ce qui va changer, c'est la nécessité de passer à un niveau de relation avec l'environnement plus élevé : d'abord, le niveau d'appréhension de l'environnement dans ses grandes évolutions. Ceci requiert la reconnaissance des acteurs clés, leurs missions, l'impact sur le projet de leurs exigences et évolutions. Ce qui va nourrir la réflexion stratégique (avec qui travailler, comment, pourquoi, pendant combien de temps ?).

Souvent, le directeur aura aussi comme responsabilité de représenter sa structure dans différents endroits (coordinations locales, etc.). Sur ce point, le changement est que l'on attend de lui davantage ce que l'on pouvait attendre d'un animateur. On va écouter la direction, donc la parole première de la structure représentée.

En agissant ainsi, le directeur participe à l'évolution de l'environnement. Son inscription, ses choix, son style vont avoir une influence importante sur l'avenir des partenariats, et peut-être aussi tout simplement sur l'évolution du territoire. Il est important de prendre conscience de ce « nouveau pouvoir », afin de ne pas se laisser griser mais plutôt l'intégrer comme une compétence de plus à mettre au service du projet.

4/ Comment changer sans changer

Dans les groupes de professionnels que j'anime, j'assiste souvent aux débats intérieurs des nouveaux directeurs, qui associent la fonction de directeur à l'abandon d'éléments essentiels du métier : contact avec le public, attention aux personnes prioritaire par rapport aux aspects financiers, refus de la logique de rentabilité...

L'accès au poste de direction apporte une proximité nouvelle aux aspects administratifs, législatifs et financiers. Il s'agit maintenant d'endosser une responsabilité qui modifie le

A faire, à ne pas faire

A faire	A ne pas faire
<i>Prendre le temps d'identifier les points forts que l'on connaît de soi et qui seront utiles à la fonction.</i>	<i>Se glisser dans l'image que l'on a du rôle... et oublier d'être soi !</i>
<i>Structurer son temps de façon à être en capacité d'accorder à chaque problème le temps dont il a besoin.</i>	<i>Céder à l'urgence permanente.</i>
<i>Régulièrement, voir ce qui peut être délégué pour pouvoir se recentrer sur les fonctions de direction.</i>	<i>Essayer de tout gérer à tout prix.</i>
<i>Organiser les espaces d'échanges d'informations en interne.</i>	<i>« Ouvrir et fermer » les vannes de l'information en fonction de l'humeur ou de l'ambiance.</i>
<i>Se relier à d'autres pour pouvoir se ressourcer.</i>	<i>Se mettre dans une position de toute puissance : « J'y arriverai tout(e) seul(e) ! »</i>

rapport aux contraintes, voire aux obligations : j'ai vu bien souvent des animateurs repousser des nécessités qu'ils se trouvent ensuite dans l'obligation de transmettre ou de défendre auprès des autres membres de l'équipe.

Il peut être utile, à moment régulier, de proposer des temps d'échanges, voire de construction, à propos du projet de l'association, de manière à vérifier que la logique gestionnaire est effectivement reliée à une finalité sociale ou socioculturelle. Ceci facilitera l'intégration de la nécessité. J'ai l'habitude de dire aux associations que j'accompagne que sans argent, on éprouve bien des difficultés à atteindre ses objectifs humanistes (tout simplement par manque de moyens d'action) et ceci est généralement bien compris par tous les membres de l'organisation.

5/ Arriver en poste

Bien que le directeur ait des responsabilités, qu'il exerce une autorité, il ne doit pas pour autant devenir « autoritaire » au sens caricatural du terme. Son rôle est de diriger l'organisation : c'est-à-dire de permettre l'atteinte des objectifs. Son attention doit donc être portée sur

ceux-ci, et la définition de critères d'atteinte peut être d'une bonne aide pour rester sur le bon niveau d'évaluation. Ceci exclura les réflexions sur des manières de faire, sur le style, à part naturellement si ceux-ci sont contraires à des règles élémentaires de vie en société et à des éléments de la culture de l'organisation.

L'installation dans une fonction de direction doit donc se faire avec attention. Le nouveau directeur doit connaître les manières de faire qui sont conformes à la culture de l'organisation, et aux besoins de chacun de ses membres pour pouvoir fonctionner ensemble, à condition toutefois, ce qui n'est pas toujours facile à évaluer, que ces besoins soient « réalistes et raisonnables ».

Il est utile pour le directeur qui arrive, même s'il connaît toute l'équipe, d'avoir un temps d'échange avec chacun des membres de l'organisation pour prendre acte du changement. C'est un temps pendant lequel on va « boucler la boucle » de l'ancienne relation, en notant les réussites et les points de progrès de celle-ci. Ensuite, on va évoquer l'impact émotionnel du changement (« - Ca fait drôle de t'avoir comme directeur ; - Oui, à moi aussi ça fait drôle de devenir ton directeur. Tâchons de bien nous y prendre »). Puis, on va construire le cadre dans lequel la nouvelle relation va s'établir. On va définir les espaces d'autonomie de chacun, les endroits où s'exercera l'autorité.

6/ Un rituel ?

C'est à un passage à une nouvelle ère auquel nous assistons. Il est assez efficace de marquer ce passage par un rituel en interne... Offrir un pot, qui devient un temps d'échange où l'on abordera ensemble et de manière plus informelle tout ce qui est contenu dans le changement : les espoirs, les craintes, les envies. On en profitera pour se dire toute la confiance que l'on se reconnaît dans cette nouvelle aventure commune.



7/ Être accompagné

Il peut être très utile de se faire accompagner à ce moment-là. En effet, c'est dans la pratique quotidienne de la direction que vont apparaître les besoins d'ajustements. De multiples situations vont se présenter que le nouveau directeur ne saura pas forcément appréhender en toute sérénité. Recourir à l'accompagnement permet de bénéficier d'un espace pour analyser, explorer, se ressourcer et ainsi construire tranquillement son propre style.

Par ailleurs, ce que tout directeur constate, c'est l'isolement qui va de pair avec l'exercice de la fonction. Le directeur est au cœur d'un système qui le stimule à de nombreux niveaux, et souvent il n'y a pas une seule personne en interne avec qui partager la complexité de la tâche. Il est intéressant ici de s'inscrire dans un groupe d'analyse de la pratique de directeurs, qui permet de reconstruire du lien avec des pairs (les animateurs, anciens collègues, ne sont plus ces pairs) et donc d'échanger en toute liberté, sans la contrainte d'avoir à tout moment à s'exprimer en intégrant les conséquences d'une parole personnelle qui est avant tout vécue comme celle du directeur.

8/ Directeur ou coordonnateur ?

Il n'est pas rare de voir des associations sans directeur, mais avec des coordonnateurs. Ici, je veux juste indiquer combien il semble qu'il faille être vigilant sur cette dénomination. Trois fois sur quatre, il s'agit d'un poste de direction qui ne dit pas son nom. Pourquoi ? Pour des raisons de culture maison, bien souvent. « Directeur », c'est trop ! Ainsi on voit des personnes dénommées « coordonnateur » assumer de fait des fonctions de direction. Ce n'est confortable ni pour elles (qui ne peuvent faire référence à rien pour faire autorité), ni pour les personnes avec lesquelles elles travaillent, qui ne savent pas toujours quelles sont leurs attributions.

Je conseille donc d'être précis sur le besoin de l'organisation. Si ce besoin est uniquement un besoin de coordination entre différents secteurs ou dispositifs, alors, il faut un coordonnateur. Mais si, objectivement, le besoin est

Guidance, coaching, accompagnement

Actuellement, nombreux sont les dirigeants – tous secteurs confondus – qui choisissent de se faire coacher. On trouvera dans l'approche d'accompagnement plusieurs démarches intéressantes, qui portent des noms différents mais qu'on a parfois du mal à différencier. Quoi qu'il en soit, il s'agit de reconnaître les multiples complexités auxquelles sont confrontés les dirigeants, et de leur permettre de prendre du recul avec une personne dont c'est le métier, qui connaît les méthodes pour le faire. Ceux qui font ce choix mettent en avant le bienfait d'aller régulièrement « se poser », calmer la course du temps, « lever le nez du guidon », se ressourcer... tout en intégrant des méthodes, grilles de lecture qui sont utiles à l'action. Il est possible, aussi, et parfois conseillé, de travailler sur les impacts de certaines situations professionnelles sur les ressentis personnels. Ces espaces sont multiples et chacun peut trouver le sien, même si parfois le besoin n'est pas très clair : c'est normal, il évolue avec le temps.

d'avoir un directeur (ce qui implique la reconnaissance d'une autorité), alors il vaut mieux prendre le temps de voir comment installer cette fonction et la créer vraiment.

9/ Un petit exercice pratique ?

Prenez une feuille, un crayon et représentez votre organisation selon les normes du diagramme structural présenté en début d'article. En plaçant les différents espaces et les différentes frontières, que voyez-vous ? Avez-vous des difficultés ? Notez les questions ou problèmes qui se posent (exemple : où mettre telle personne ? A quelle distance, quel endroit situer la CA ?). Il est probable que les difficultés à représenter correspondent à des points à clarifier dans l'organisation (qui fait quoi, comment sont organisés les liens, les passages d'information, les espaces de travail communs...).

Ce diagramme, simple, peut devenir une référence commune qui permet de parler de l'organisation, de pointer ensemble les dysfonctionnements et d'en déduire les ajustements.



10/ En conclusion : la complexité

Cet article est comme un petit tour du propriétaire : à l'évidence, il est insuffisant, tant les situations sont différentes et les implications multiples. Néanmoins, ce qui y apparaît, c'est la

Les congés du directeur

Nombreux sont les directeurs qui cumulent les congés en retard... Pressions, obligations, les congés sont reportés ou bien amputés. La fatigue, pourtant, n'épargne personne. Il est essentiel pour un directeur qu'il protège ses congés, et qu'il les prenne. Cela a deux avantages : offrir à la structure un directeur reposé et capable d'apporter de la sérénité à son équipe d'une part. D'autre part, c'est un exercice de « lâcher prise », une prise de distance avec la sensation – illusoire – d'être en tous points indispensable.

complexité de la fonction de direction. Cette complexité renvoie à la nécessité de gérer des choses a priori antinomiques, d'articuler ensemble des niveaux complètement différents. La tâche est difficile. D'où la tentation, parfois, de développer des modèles de direction simplificateurs : l'autoritaire, le gestionnaire, le médiateur... Ceux-ci ont pour eux qu'ils permettent à la personne de se protéger de la difficulté. Mais ils ne permettront probablement ni l'épanouissement de la personne ni celui de son équipe.

Devenir directeur, c'est en effet l'occasion d'élargir son expérience personnelle et professionnelle en se confrontant à une réalité certes complexe mais passionnante, et de rejoindre une aventure pratiquée par d'autres personnes qui sont autant de ressources possibles.

Ressources

■ bibliographie

Du désir au plaisir de changer. Comprendre et évoquer le changement
Françoise Kourilsky,
Dunod, 29,80 €

Structures et dynamisme des organisations et des groupes,
Éric Berne,
Éditions Analyse transactionnelle, 30 €