



## **Animer-diriger, drôle de tandem !**

### **Un atelier de la « PAUSE ! » 2014**

**Animateurs** *May Balabane – Parent du Châtelet, chargée de mission en développement des RH à l' INRA et Yves Bensaïd, consultant en organisation et relations sociales, TRAJECTOIRE +*

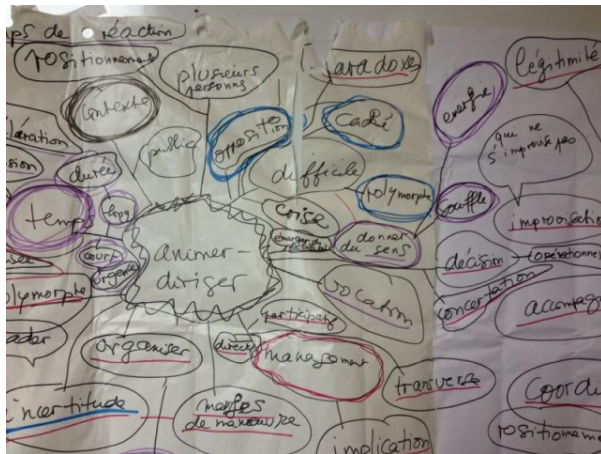
**Grands témoins** *Pascale Adeline, responsable technique Chocolat - NESTLE, Jean-Marcel Dorioz, directeur de recherches – INRA, et Philippe Robert-Tanguy, sociologue consultant - associé Creac'h Consulting*

Nous serions au moins cinq dans l'atelier, entre animateurs et grands témoins... A l'arrivée, Salle 14 du 27 rue St Guillaume ce 10 janvier, nous sommes dix-neuf. Quinze professionnels venus de la recherche et de l'enseignement supérieur, de l'assurance-maladie, de la banque, du luxe, de l'industrie pharmaceutique, du monde associatif, de celui de la consultance... ont témoigné d'entrée de jeu par leur présence d'un premier pari gagné. « **Animer-diriger, drôle de tandem !** » : mais pourquoi serait-il drôle ce tandem ? Parce que, et c'est l'argument posé en introduction de l'atelier, ce tandem aiguise notre curiosité concernant l'activité et la responsabilité de manager.

L'attention est grande, et les apports de nos trois grands témoins sont propices à un pas de côté qui nous décale des recettes du bien et mieux manager. Ils sont propices à une réflexion collective autour du tandem des fonctions d'animation et de direction. Nous sommes dans l'entre-deux. Dans tel contexte « *il y a des séquences où on anime et d'autres où on dirige* ». La question pour produire des connaissances, des formations, de l'expertise... est l'émergence d'un collectif dans une microsociété hétérogène faite d'acteurs jaloux de leur indépendance et avec une rationalité limitée à certaines composantes du système. Diriger, c'est en amont dans le cycle, c'est fonder, pour ensuite animer, mettre en jeu les interfaces, reconnaître l'avant garde puis rééquilibrer pour éviter de creuser les inégalités... Un tandem ? Plutôt un continuum, un itinéraire important à prévoir. Dans tel autre contexte, le mode de production change pour s'ouvrir à l'Europe, mais « *c'est le même produit que l'on doit délivrer* ». L'organisation du travail change aussi, et tel manager n'est plus en position hiérarchique par rapport aux experts mais anime l'équipe en mode réseau. Le « *quoi* » est le même, mais « *comment* » ? « *Là est l'animation* ». Beaucoup d'écoute pour passer la barrière de la langue, des différences culturelles ; l'apprentissage de la patience et d'une relation différente au temps ; puis vient le moment de remercier et faire reconnaître les différents talents. Animer-diriger, drôle de tandem ? L'apport sociologique vient braquer la lumière sur le leadership, en s'appuyant sur les travaux de Lewin et de Crozier. « *Le leader, quelqu'un à qui on donne des marges de manœuvre et qui accepte de*

prendre des risques ». Ce n'est dans cette vision pas une question de personnalité mais de contexte. Si la dimension individuelle est là – certains s'adaptent, d'autres pas – c'est le contexte qui fabrique le modèle de management : « réunir le tandem animer-diriger se fait au travers d'un rôle de hiérarchie restreinte et impliquée ».

L'attention est grande, oui, avec le besoin des participants d'intervenir. Ils interviennent. La carte mentale se met en place, et avec elle une dynamique collective. De mot en mot, par génération d'idées, les fondements, les représentations et les croyances autour de l'animation et de la direction



apparaissent sur les feuilles blanches (vite) accolées au mur. Animer-diriger, « c'est difficile » (opposition, paradoxes, caché, crise, polymorphe, tension temps court de l'urgence-long de la durée), il évoque « responsabilité de management » (contexte, marge de manœuvre, incertitude, implication, influence, positionnement, donner du sens, souffle, énergie, faire émerger du collectif, décision, opérationnel, concertation, coopérer, reconnaissance),

ça fait appel à une « langue » (des mots, un discours), c'est « un art » (improvisation... qui ne s'improvise pas), « une alliance », « un équilibre » (plaisir, embarquer).

Le débat est lancé. Chacun exprime ses idées, les échanges deviennent constructifs, approfondis, contradictoires, dans un climat convivial (les chocolats circulent, les bonbons aussi, pas le café). Un écho vient des participants : « la direction c'est de mettre en place une vision » ; « je ne peux pas diriger si je n'anime pas ». Là nous parlons de complémentarité des postures et des fonctions. Diriger c'est aussi avoir du pouvoir. Du pouvoir... de persuasion... par exemple pour coordonner le travail dans un milieu de création littéraire avec des auteurs qui sont autant de « divas ». Quelle(s) légitimité(s) ? Crozier, Friedberg, Weber, ne sont pas loin. Quelle coopération dans les organisations et les entreprises ? La théorie du don et contre-don «s'im-pause», avec les travaux de Mauss et d'Alter. Les positions se démarquent dans l'expérience de contextes contrastés. Dans certaines organisations comme l'humanitaire, le social, l'associatif et l'évènementiel où l'engagement est une norme de comportement cela produit des modèles de management très différents des autres univers : « Il faut du lâcher prise ».

Dans l'échange et la réflexion collective s'établit une sorte d'équilibre entre animer et diriger pour éclairer la notion de tandem et de complémentarité. « **Changer d'angle de vue** » : avons-nous réussi ?