

V. Le dirigeant.

1. Les difficultés du dirigeant.

A la suite du jeu de rôle « le refuge », ceux qui ont eu le rôle de dirigeant ont fait remonter les difficultés suivantes :

- Difficultés à gérer la parole de chacun (certains parlent avec beaucoup d'enthousiasme et d'autres restent silencieux)
- De cela découle une difficulté à centrer l'information afin que les idées ne s'éparpillent pas dans tous les sens : l'utilisation d'un tableau peut aider à recentrer les débats.
- Il n'est pas toujours évident, dans le feu de l'action, de s'exprimer correctement, de faire partager calmement ses idées.
- Il n'est pas non plus toujours évident de garder la main mise sur le débat, de conserver son statut de « leader officiel ».

En fait, les difficultés proviennent de plusieurs sources qui souvent interfèrent entre elles.

- L'organisation pyramidale ou la présence d'une hiérarchie, notre société étant souvent fondée sur des rapports de pouvoir ; ce rapport au pouvoir active les mécanismes de défense, les comportements stéréotypés, réprime les tensions... ce qui ne résout pas les pbs et empêche la créativité. Lorsque, en tant que dirigeant, on craint de ne pas se faire écouter ou respecter, on fait appel, presque instinctivement, à notre statut de chef : « c'est moi qui décide » « si vous n'êtes pas contents... »
- Le sentiment de responsabilité du chef / conducteur de réunion qui pense que l'efficacité du groupe dépend de lui accentue chez ce dernier sa crainte du groupe.

Il pense que le groupe attend quelque chose de lui et qu'il va le juger et se sent ainsi à découvert et en danger. En tant que responsable nous devons effectivement répondre à des attentes, mais il ne s'agit pas d'attentes liées à des sentiments. Le responsable « n'est pas là pour se faire aimer... ou haïr ! » on attend de lui qu'il soit un gestionnaire (préparation du chantier, des plannings, vérification des plans, juste répartition des équipes...), qu'il coordonne, motive ses équipes.

L'efficacité du groupe ne dépend pas que du seul responsable : elle dépend de chaque individu qui le constitue. *Vous pouvez édicter des règles, coordonner... si un ou plusieurs membres du groupe ne vous suivent pas, vous êtes confrontés à des comportements difficiles à gérer, voire puériles.*

- Méfiance envers le groupe liée à la peur de se faire comprendre / de prendre la parole, à des stéréotypes « le groupe tue la personnalité », « le groupe tue la responsabilité », « le groupe est stérile », « le groupe est lent ».
- En réunion, on peut éprouver une difficulté à changer de rôle liée à la difficulté à associer à chaque ordre du jour un type de réunion et d'attitude différent... car on ne les a souvent tout simplement pas identifiés !

Reportez-vous au cours sur les différents types de réunion (information, discussion... vous serez tour à tour orateur, enquêteur, médiateur... plusieurs casquettes s'offrent à vous !)

Il s'agit d'être clair sur le rôle que l'on va jouer soi-même en tant que responsable, sur les objectifs que l'on veut atteindre, mais il est également important de bien connaître les participants (choisis ou imposés...) : leurs capacités, leur personnalité, leurs réactions... il s'agit de se voir comme un chef d'orchestre qui pourra utiliser au mieux les instruments dont il dispose... (tessiture, timbre... solo, duo, petits groupes de bois, cordes...).

2. Le leader.

Le leader est un membre du groupe qui joue un rôle déterminant dans les échanges, les décisions et le choix des objectifs. Il influence le groupe et par ailleurs, il répond aux attentes du groupe.

On peut voir apparaître deux genres de leaders :

LE LEADER «OFFICIEL»

C'est l'animateur, le responsable, etc... De par sa fonction reconnue par tous, il organise le groupe en vue de la tâche et de l'action. Il coordonne, encourage, dynamise le groupe.

Il tient le volant : il avise en fonction du contexte et donne des directives au groupe.

Il aplanit les tensions et facilite l'unité du groupe.

Ce rôle est indispensable : imagine t-on une voiture où tout le monde serait assis sur le siège arrière, sans personne au volant ? Elle n'avancerait pas.

LE LEADER «OFFICIEUX»

L'un ou l'autre membre a plus d'influence que les autres sur le fonctionnement du groupe. Cela repose sur sa personnalité, son ancienneté, etc...

On ne le dit pas toujours explicitement, mais tout le monde le sait, tout le monde le sent.

1/ Le sociable : ce leader peut être centré essentiellement sur la relation et agir de façon à ce que la cohésion du groupe soit renforcée : c'est le collègue sympathique qui est bien avec tout le monde, qui apaise les tensions, qui recolle les morceaux.

Il peut être un précieux auxiliaire de l'animateur.

2/ Le motivé : ce leader peut être un initiateur sur le plan du travail et abonder en bonnes idées, dynamiser les autres par son exemple, son tonus ou son savoir-faire, etc...

Il peut être là aussi un précieux auxiliaire de l'animateur.

3/ L'organisateur : cette personne prend des notes, vérifie les plans ou plannings, synthétise, rassemble les idées lors des réunions, vérifie que l'information circule sur le chantier, que les modes constructifs sont respectés... c'est une personne pour qui la notion de structure est indispensable.

Si les leaders "officiels" et "officieux" travaillent dans le même sens, le groupe en tire profit.

Au contraire, s'ils « rament » dans des directions opposées, le travail et la cohésion du groupe en souffriront.