

<https://ressources-cemea-pdll.org/spip.php?article899>



# La direction, conduite d'un pouvoir démocratique

- Textes - L'équipe d'adultes -

Date de mise en ligne : dimanche 20 avril 2014

**Au terme de ce long périple où j'ai accumulé tant d'expériences, heureuses ou moins heureuses, toutes profitables, j'ai réussi à me forger une certaine conception de la direction, au moins dans le secteur éducatif et social. J'ai voulu essayer de la définir le plus précisément possible pour me faire pardonner cette longue relation d'un itinéraire tourmenté.**

## Personne n'est irremplaçable

Le direction n'est pas un métier en soi. C'est une fonction que l'on exerce, à partir de son métier, au sein d'un collectif qui vous croit apte à assumer ce rôle. C'est une manière nouvelle de développer son métier d'origine et de mettre ses compétences au service d'un ensemble. C'est pourquoi c'est une erreur de confisquer la direction, à son profit, sous couvert de le faire au profit des autres, et de la confisquer trop longtemps, comme si l'on pouvait se juger irremplaçable. Si l'expérience donne des possibilités nouvelles, la jeunesse donne de l'audace, ce n'est donc pas une fonction réservée au gens d'un certain âge : l'important c'est que le collectif comporte des gens d'expérience et des gens jeunes. L'important c'est aussi que la fonction puisse être périodiquement remise en cause, comme le sont dans certains monastères les fonctions de père abbé. La direction n'est pas un pouvoir absolu. Elle doit être la conduite d'une pouvoir démocratique qui exclut aussi bien la démagogie que l'autoritarisme. [...]

## Des êtres humains en mouvement

[...] Que la direction ne soit pas en soi un métier ne signifie pas pour autant qu'elle ne puisse pas s'appréhender en tant que fonction d'une manière plus précise. Ce sera l'objet de cette deuxième partie que d'essayer d'en analyser les tâches particulières, et je resterai bien entendu dans le secteur éducatif et social qui est le seul que je connaisse bien, de l'intérieur.

J'ai participé à de nombreuses sessions où le concept de direction faisait l'objet d'une étude détaillée, décortiquant son exercice à travers des tâches isolables, repérables, auxquelles, selon leur personnalité, les directeurs donnent plus ou moins d'importance sans pouvoir cependant en écarter aucune. Je les cite ici dans l'ordre où elles me viennent, sans vouloir à priori donner plus de relief à l'une qu'à l'autre, mais sans pouvoir sans doute éviter que cet ordre naturel ne traduise chez moi des préoccupations différentes (et je retrouve bien dans l'ordre qui me vient à l'esprit le petit côté « obsessionnel » dont mes amis et collaborateurs se moquent si souvent) :

- des tâches de coordination (qui ont pour corollaires l'organisation) ;
- des tâches de gestion dont le contrôle fait partie ;
- des tâches d'animation qui ne peuvent s'exercer sans un effort de conceptualisation et de recherche ;
- des tâches de représentation auxquelles s'attachent le souci d'information réciproque.

Les présenter ainsi me paraît satisfaisant sur le plan rationnel mais insatisfaisant sur le plan de la dynamique de l'action. Car dès qu'il s'agit d'êtres humains en mouvement, je doute fort que l'étude de ces différentes tâches puisse se faire, sans que soient concernés ces êtres humains, et le projet autour duquel ils sont réunis, soit par leur propre volonté, soit par le seul fait que leur présence dans l'existence du projet, ne peut pas les laisser complètement indifférents. Dans ce cas, une étude rationnelle dessèche, enlève toute coloration aux relations que ces tâches supposent. Ce n'est pas sans fondement que les ouvrages de sciences-fiction qui mettent en scène un ordinateur central, capable de tout régenter, atteignent la sensibilité des lecteurs qui frémissent à l'idée qu'une telle situation puisse se présenter, et se réjouissent lorsque les dernières pages rétablissent l'ordre naturel des choses. Rien n'est

plus insupportable à l'homme que cette dépersonnalisation qui lui enlève tout moyen d'utiliser sa raison, en face d'une Raison Supérieure inaccessible. Dans toutes les religions, monothéistes ou non, Dieu ou les dieux sont sensibles à d'autres éléments que la raison, et il existe des moyens de les toucher directement, ou à travers des intermédiaires institués dans cette fonction.

Je préfère donc proposer un autre plan d'analyse qui me semble aussi facilement perceptible à ceux que ces tâches intéressent ou interrogent. Je voudrais les étudier justement à travers les relations principales qui sont celles d'un directeur dans une entreprise d'éducation. Ces relations concernent quatre groupes :

- le personnel *avec* lequel il collabore, c'est à dire l'équipe de travail ;
- les sujets (enfants ou adolescents, ou adultes) *auprès* desquels il exerce son action ;
- l'environnement *au sein* duquel vit l'institution dont il est responsable ;
- les administrations *face* auxquelles il est appelé à défendre le projet institutionnel.

Nous verrons que le choix des locutions qui introduisent les propositions relatives n'est pas gratuit, il illustre bien la conception de la direction qui entraîne mon adhésion...

*J. Ladsous, Diriger autrement, pages 98 à 100, Éd. du Scarbée, 1982*