

## Responsable d'équipe

Entre conviction et réalité,  
entre management collectif et ménagement individuel

**Un rôle complexe, parfois harassant,  
mais toujours passionnant**

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, l'engagement des salariés est une réalité sur laquelle le dirigeant peut s'appuyer pour soulever des montagnes, mais aussi une exigence qui oblige à la cohérence entre les actions et les valeurs portées par le projet. Or coincé entre le marteau et l'enclume, entre grands principes et réalité économique, ce rôle de responsable d'équipe suppose de relever quotidiennement un véritable défi.

### L'éthique à l'épreuve du réel

Face aux réalités économiques de plus en plus dures, la question posée aux responsables aujourd'hui est bien de savoir comment gérer la réalité professionnelle tout en ne renonçant pas aux convictions éthiques. Car derrière l'utopie, l'opiniâtreté, l'engagement des équipes mais aussi la plainte, la contestation, les récriminations, il y a une énergie à mobiliser. En écoutant les difficultés, en valorisant l'innovation, en offrant de la confiance, le chef peut diriger tout en suscitant la collaboration effective au projet collectif.

Diriger une équipe, c'est trouver ce point d'équilibre entre principes et réalité. A la fois garant de la règle collective et à l'écoute des besoins de chacun, mais également responsable hiérarchique tenu de susciter la coopération de tous, le responsable d'équipe agit au cœur d'exigences contradictoires. Il est sollicité pour dénouer des conflits entre différents protagonistes, tout en étant, comme tout un chacun, confronté intérieurement aux siens.

Pour ne pas rester coincé dans une posture inconfortable, l'enjeu de ce rôle est de développer autant des capacités de garant que des talents d'écouter. Sachant que, là encore les postures peuvent apparaître comme contradictoires, puisqu'écouter c'est d'abord accueillir et qu'arbitrer c'est donner un sens tout en posant des limites.

Le rôle de responsable d'équipe – diriger un projet tout en encadrant une équipe – induit la définition de fonctions multiples et imbriquées les unes dans les autres, qui lui confère sa complexité. Les fonctions ainsi définies peuvent être rangées en trois grandes catégories.

### Incarner et assumer une posture d'autorité

La fonction de responsable est multidimensionnelle, pour autant, un de ses aspects principaux est bien d'incarner et d'assumer une posture d'autorité. Être le garant du cadre tout en régulant voire en arbitrant les différends, c'est la fonction première de toute personne en situation de responsabilité.

Le responsable se doit d'accueillir les émotions des différents acteurs, mais également la contradiction qui ne manque jamais de se manifester. Or c'est en travaillant les situations de conflits

et leur régulation qu'on développe les compétences nécessaires à cette dimension d'autorité. Un cadre en capacité de poser un arbitrage juste et explicite permet à son équipe de trouver la sécurité pour continuer à collaborer efficacement.

De la même manière, le cadre est le garant de la règle et, à ce titre, il est nécessaire d'avoir réfléchi et approfondi les notions clefs telle que "entretien", "recadrage", "sanction", afin de pouvoir faire face aux remises en question voire à la transgression de cette règle.

### **Reconnaître et comprendre les fonctionnements collectifs et individuels pour mieux prendre du recul et concilier ces deux dimensions**

Les cadres sont aujourd'hui soumis à une triple contrainte : rigueur dans le respect des normes administratives et financières, encadrement bienveillant des équipes du projet et adaptation au plus près aux besoins du public. La fonction d'arbitrage et de direction requiert d'avoir conscience des transferts et des enjeux au sein des groupes qui participent au projet. Il doit également être au fait des transferts que sa personne ou son rôle peuvent engendrer en termes de projection et d'identification.

De plus, si comprendre ce qui se passe pour les autres est indispensable, il est également fondamental d'avoir travaillé ses propres compétences émotionnelles. Les professionnels en position de responsabilité vivent constamment différentes émotions, de l'impuissance à l'inquiétude, en passant par l'agacement. Or de l'agacement à la colère, il n'y a qu'un pas. Pour conserver sa capacité à arbitrer, il faut savoir se dégager de ses émotions, ce qui implique de les reconnaître, de prendre du recul, de les analyser et de faire avec ce qu'elles nous disent.

### **Animer et réguler les équipes afin de produire des résultats et des innovations**

Face aux contraintes, le cadre est aussi celui qui, dans les équipes et au sein du collectif, rend possible, nourrit, fait vivre la créativité. De par sa posture, il va permettre, voire encourager ou non, son expression. Son rôle est de faire circuler la parole, d'autoriser la contradiction constructive, de ne pas en avoir peur et de valoriser les initiatives. Ainsi, la capacité à animer des réunions productives fait partie des compétences nécessaires et à travailler.

Le cadre est aussi celui qui assure la médiation entre les membres d'une équipe. Il régule les tensions, lève les blocages, sécurise et, par sa réactivité, évite les effets de découragements, de démobilisation ou d'abandon. Enfin, c'est lui qui autorise à prendre du temps pour redonner du sens au travail quotidien, aide à construire collectivement des processus qui font consensus.

Ces différentes dimensions de la posture de cadre, souvent absente des formations de base, voire parfois jugées superflues, sont pourtant le ferment d'une collaboration réussie.

C'est pour répondre à ces savoir-faire, notamment relationnels, que les IFMAN proposent aujourd'hui une formation dédiée aux responsables d'équipe (coordinateur, chef de service, directeur, directeur-adjoint...) de tous les secteurs de l'économie sociale et solidaire. Grâce à son expérience en formation à la régulation des conflits et en accompagnement d'équipes très diverses, l'IFMAN offre des contenus adaptés à la réalité quotidienne des cadres en institution.

En s'appuyant sur une pédagogie interactive, ancrée dans la réalité des participants, la formation propose des temps d'exercices, d'analyse et d'apports théoriques complémentaires pour répondre aux besoins de formation de ces responsables. A la fois temps d'apprentissage mais également espace de recul et d'échange d'expérience, cette formation s'adresse à toute personne en situation de responsabilité d'équipe.

Marie Ferré, IFMAN Nord-Ouest  
Mars 2016

