

LES **OUTILS** DE LA
PRÉVENTION

BÂTIR UN COLLECTIF DE DIRECTION

XAVIER PERDRIX



**PRÉVENTION
DES RISQUES**

les **nuits**
de fourvière

Bâtir un collectif de direction : de la solitude managériale à la gouvernance plurielle, un enjeu clé pour le secteur culturel

Les fonctions de direction sont aujourd'hui confrontées à un paradoxe : il faut faire preuve d'agilité, de vision stratégique, de capacité d'adaptation, prendre des décisions difficiles, gérer l'incertitude, tout en portant une charge de travail croissante, le plus souvent dans une forme d'isolement. Face aux mutations rapides du monde du travail, et au bouleversement perpétuel du secteur culturel, la construction d'un collectif de direction devient un levier essentiel pour garantir la performance, l'engagement et la résilience des organisations.

Le constat : des directions isolées, sous pression

De nombreuses directrices et directeurs se sentent seul-es dans leurs fonctions. **Des fonctions de direction seules pour décider, pour porter les responsabilités, pour trouver des solutions**, pour assumer les ajustements budgétaires ou politiques et absorber les tensions internes. **Seules aussi pour protéger leurs équipes**, en filtrant les informations anxiogènes ou complexes venant de la gouvernance.

Ce phénomène de solitude est aggravé par une posture fréquente : celle d'une fonction de direction prise entre deux feux, sa gouvernance, (Conseil d'Administration ou présidence) d'un côté et les équipes terrain d'un autre, assumant parfois une fonction de représentant de l'employeur à la place des instances de gouvernance, ou de porteur de mauvaises nouvelles, pas spécialement soutenue par leur bureau, avec des situations parfois contreproductives « *message de la direction : avec la baisse des subventions, nous n'allons pas pouvoir remplacer XX qui part ; message de la présidence, ne vous inquiétez pas on va trouver des solutions pour le remplacer !* ».

À cela s'ajoute une dynamique bien connue : les directions et les encadrants prennent en charge des missions opérationnelles pour soulager les équipes, elles-mêmes sur-sollicitées. C'est le syndrome de la **délégation inversée** : les responsables absorbent ce que les équipes ne peut plus porter ; « *toute la journée j'accompagne l'équipe dans ses missions, et quand l'équipe finit sa journée, je travaille sur les dossiers que je dois traiter* ».

Les conséquences sont nombreuses : surcharge de travail, impossibilité de délégation, dispersion sur des missions opérationnelles, tensions internes, perte de recul stratégique, ...

Dans une étude récente (portant sur près de 400 personnes dans le spectacle vivant), 91 % des directions ou des responsables ont vu leur charge de travail augmenter.

De plus, les **attentes et contraintes accrues des partenaires, et les obligations croissantes ou vitales de recherche de financements** (en augmentation pour 80 % des directions et responsables – dans l'étude évoquée), signe de cette évolution récente, le guide des métiers du spectacle vivant, proposé en janvier 2018 par la CPNEF : SV ne fait que très peu référence au mécénat, (responsable ou chargé-e de mécénat / partenariat n'existe pas en tant que métier).

L'enjeu : transformer le pilotage pour partager les responsabilités

Dans ce monde qui évolue vite, et particulièrement dans le secteur culturel, les directions sont soumises à des mutations profondes qui impactent concrètement leur gestion opérationnelle : instabilité économique, tensions RH, révolution numérique, impératifs écologiques, attentes sociétales... **Dans ce contexte**, le pilotage ne peut plus être l'affaire d'une seule personne.

Partager les responsabilités devient un enjeu stratégique, humain et organisationnel. C'est pourquoi de plus en plus de structures choisissent de constituer un collectif de direction : un espace où les rôles sont définis, les décisions discutées, les responsabilités distribuées ou partagées.

Sans équipe ou comité de direction, les décisions stratégiques reposent sur un seul individu. Cela augmente les risques d'erreurs, limite la prise de recul, freine l'innovation et encourage la prudence face aux changements. À l'inverse, un collectif structuré favorise un pilotage plus résilient, plus lucide, plus agile.

Les freins à dépasser : isolement, flou et désengagement

Trois grands freins apparaissent dans les organisations sans collectif de direction :

- **L'isolement du dirigeant** : surcharge mentale, difficulté à déléguer, manque de soutien dans les moments critiques (tensions sociales, urgences financières), risque de surmenage et de démotivation.
- **Le manque de clarté organisationnelle** : absence de structure managériale lisible, flou sur les rôles et les périmètres de décision, tensions internes liées à l'ambiguïté ou l'instabilité.
- **Le déficit d'engagement collectif** : sans vision partagée ni implication dans les décisions, les équipes ont du mal à se projeter, à se sentir actrices, à porter un projet commun.



Changer de posture : du pouvoir solitaire au pouvoir partagé

Bâtir un collectif de direction suppose un changement profond de posture managériale. Devenir responsable d'une structure ou d'un pôle, ce n'est pas seulement acquérir un statut : c'est revisiter son rapport au pouvoir, assumer un leadership stratégique mais aussi assumer une posture vulnérable, capable d'écoute, de silence, de prise de recul. Dans un monde qui valorise la vitesse, il faut savoir ralentir pour mieux décider.

Cela suppose également de développer une pensée critique, un discernement fin, une capacité à s'élever au-dessus du quotidien. C'est aussi une question d'alignement personnel : être capable de s'écarter de ses propres habitudes pour comprendre celles des autres. C'est là que le collectif prend tout son sens.

Les fondamentaux d'un collectif de direction efficace

Quelques piliers essentiels d'un collectif de direction performant et aligné :

- 1. Une vision commune** : un objectif clair, partagé, compris par tous. C'est la clé de voûte de l'engagement collectif.
- 2. Des compétences complémentaires** : chaque membre apporte une valeur unique. La diversité renforce l'efficacité.
- 3. Des règles de fonctionnement claires** : rôles, décisions, relations... tout doit être défini et assumé.
- 4. Des périmètres bien délimités** : chacun doit connaître son champ d'action, pour s'épanouir dans l'autonomie.
- 5. Une communication authentique et exigeante** : oser dire les choses, lever les non-dits, ajuster en continu.
- 6. Un leadership incarné** : un leader légitime, reconnu pour ses compétences mais aussi pour sa posture relationnelle.
- 7. Une gouvernance apprenante** : feedbacks réguliers, pouvoir partagé, capacité d'écoute et d'adaptation.

Un collectif de direction qui doit donc, de manière concertée :

Donner du sens et partager une vision claire

Dans des organisations où les tâches sont de plus en plus transverses et où les niveaux hiérarchiques s'effacent parfois, le **rôle des responsables est avant tout de donner du sens.**

Les équipes ont besoin de comprendre **pourquoi** elles travaillent, au-delà des habitudes, il est nécessaire de donner les clés d'adaptation aux nouvelles contraintes et aux nouveaux enjeux. Donner du sens, **c'est relier l'action individuelle à une vision collective.** C'est expliquer le "pourquoi" avant le "comment". Cela favorise l'engagement et la motivation durable.

Donner du sens, c'est d'abord **clarifier la mission** de son équipe :

- Quel est son rôle précis dans l'organisation ?
- À quoi sert son travail ?

Ensuite, il s'agit de partager régulièrement les grandes orientations de l'entreprise et de montrer comment chaque action contribue à ces priorités. Cela peut se faire lors de points d'équipe, de bilans de projet ou même via des échanges informels.

Communiquer avec impact, régularité et de manière homogène

La communication est souvent présentée comme une **évidence** pour les managers. Pourtant, dans la réalité, elle est rarement suffisamment structurée ou régulière. Or, une bonne communication managériale permet d'éviter les malentendus, de lever les freins et de maintenir une dynamique d'équipe. Elle instaure un **climat de transparence et de confiance**, indispensable pour travailler efficacement ensemble. Ne pas communiquer laisse la place aux interprétations et à la démotivation.

Être modélisant et incarner son rôle

Au-delà de l'exemplarité, souvent un levier clé du management, les équipes ont besoin d'un responsable ou d'un-e chef-fe qui adhère au projet, qui croit en ce qu'il/elle dit et fait. Les équipes observent leur responsable, et c'est souvent **sa posture qui sert de référence**, ses actes autant que ses discours. Il s'agit d'être modélisant pour **construire une légitimité durable** ; elle permet de donner du sens aux règles et d'incarner les valeurs de l'entreprise.

Développer la reconnaissance et les compétences

La reconnaissance est un pilier souvent sous-estimé du management. Pourtant, elle a un **impact direct** sur la motivation, l'estime de soi et l'envie de continuer à s'impliquer. Reconnaître les réussites donne du sens à l'effort fourni et permet d'ancrer les comportements positifs. Cela ne concerne pas uniquement les résultats exceptionnels, mais aussi le travail quotidien bien fait.

Le développement des compétences est un **moteur de fidélisation et de performance**. Les collaborateurs veulent apprendre, progresser, élargir leur périmètre. Un manager qui accompagne ses équipes dans leur évolution professionnelle contribue à leur **engagement et prépare l'avenir**. Ne pas le faire, c'est prendre le risque de voir les talents partir ou se démotiver.

Développer les compétences ne se résume pas à la formation, c'est aussi associer les personnes aux recherches de solutions, au pilotage des sujets ou projets.

Cela passe aussi par des **ateliers collaboratifs**, des **échanges de bonnes pratiques**, du tutorat, de la délégation de tâches ou encore du coaching.

Soutenir dans les moments complexes et prendre les décisions nécessaires

Des chefs qui ne tranchent pas ou ne décident pas sont particulièrement pointés comme sources majeures de pertes de temps ou d'efficacité et de démotivation.

Du désaccord à l'engagement : un principe managérial clé

Pour que les décisions soient portées collectivement, il est fondamental d'y associer l'équipe de direction dès l'amont. C'est la logique du principe « **désaccord et engagement** » : permettre aux managers de s'exprimer, de confronter leurs idées, de nourrir les arbitrages. Ce droit à la parole renforce leur loyauté et leur engagement, même en cas de désaccord initial.

« Tu m'imposes, je m'oppose. Tu m'impliques, je m'engage » : Donner le droit au désaccord, c'est offrir un espace de contribution. C'est aussi une façon de responsabiliser les managers : ne pas se taire, mais enrichir la réflexion collective. Car la performance naît de la diversité des points de vue.

Une direction élargie, plus résiliente

Mettre en place un collectif de direction structuré, c'est aussi **préparer l'avenir de l'organisation**. En clarifiant les responsabilités, en mutualisant la prise de décision, on diminue les risques liés à la solitude du dirigeant. On facilite la transmission des savoirs, on renforce la réactivité en période de crise, on crée un socle collectif solide face aux transformations à venir.

Les organisations les plus résilientes sont celles qui savent apprendre, ajuster, piloter ensemble. **Elles ne reposent plus que sur une figure de leader emblématique, mais sur une gouvernance claire, incarnée, distribuée.**

Le plus souvent, dans les structures, **sortir de l'isolement des directions passe par une montée en puissance ou une évolution de certains collègues** qui portent déjà des responsabilités techniques, mais qui ne sortent pas ou peu de leur périmètre et qui n'ont pas de vision globale. **Il existe donc un enjeu majeur, à non seulement structurer le mode de fonctionnement d'un collectif de direction, mais aussi à accompagner les évolutions internes** des personnes qui évoluent vers des responsabilités renforcées.

Changer de posture : de l'autorité ou de la référence technique à la vision globale et au partage d'idées qui sortent du spectre d'expertise

Devenir manager peut parfois supposer une transformation de la posture individuelle. Il faut donc **revisiter la relation au pouvoir**, savoir s'outiller pour assumer un leadership à la fois stratégique et vulnérable, à oser le silence, l'écoute et la lenteur dans un monde qui valorise la vitesse, et le tout sur des sujets connexes à sa zone de confort.

Devenir manager peut aussi nécessiter le développement d'une pensée critique et du discernement, pour passer du collègue au manager, en s'assurant de la qualité des informations qui remontent mais également **en faisant un pas de côté par rapport à son mode d'emploi personnel pour deviner ou détecter ceux de ses collègues.**

La gouvernance opérationnelle ne doit plus reposer uniquement sur une fonction de direction incarnée par une seule personne, elle devient un sujet collectif qui s'étend à l'équipe de direction. Elle nécessite des enjeux alignés, partagés, dans lesquelles la direction impulse et montre le cap à travers ses actes et sa posture, elle devient une source essentielle d'engagement d'un collectif de direction.

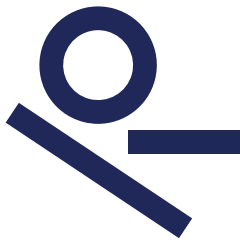
Les organisations performantes de demain seront celles dont la gouvernance est lisible, incarnée et apprenante, et celles qui sauront accompagner les directions et les équipes de directions vers ces nouveaux rôles ou ces nouvelles modalités de fonctionnement.

Il n'y a pas d'autres solutions que passer d'une direction unique à une direction collective

La mise en place d'une équipe de direction structure les responsabilités et facilite la délibération des enjeux stratégiques. Elle permet de clarifier les rôles, d'apporter plus de transparence et de réduire les risques d'erreurs liés à la solitude décisionnelle. Désormais, le dirigeant n'est plus seul à porter l'avenir de l'entreprise.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



PRÉVENTION DES RISQUES



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Directeurs de publication **Claire Fournier, Cyril Puig**

Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisées moyennant mention de la source et nom des auteurs.