

Typologie des rapports entre les dirigeants

Un exemple : la relation Président - Directeur

Les rapports qu'entretiennent les dirigeants associatifs sont largement induits par les modes de fonctionnement et de représentation de chacun. Après nous avoir dressé une typologie des dirigeants, l'auteur de l'ouvrage intitulé "Les associations d'action sociale : outils d'analyse et d'intervention" dont est extrait cet article, nous propose de caractériser les relations entre les responsables associatifs sous l'angle emblématique du duo Président - Directeur.*

Chapitre 1 - Proposition d'une typologie des dirigeants

**Jean
Afchain**

*Directeur général
de l'Association
vers la vie pour
l'éducation des
jeunes (AVVEJ)
Expert au CSTS*

La typologie des dirigeants associatifs que je propose va correspondre aux trois positions : **gestionnaire, managériale et d'action sociale** et va intégrer une hiérarchie du projet par rapport à l'organisation.

Nous allons voir que le dirigeant d'action sociale se caractérise par une forte charge subjective en direction de son association. Pour lui cette organisation est investie comme un enjeu de transformation sociale. Le dirigeant managérial investit dans la modernité d'une organisation considérée comme une entreprise de service dont la fonction d'utilité mérite son engagement professionnel et son dynamisme d'adaptation. Le dirigeant gestionnaire, quant à lui, investit dans une

(*) *Les associations d'action sociale : outils d'analyse et d'intervention* - Ed. Dunod - Paris 1997 - Extrait de la page 145 à 152.

activité professionnelle au services d'orientations et de stratégies définies ailleurs. Notons néanmoins, et dès maintenant, que la faible charge subjective en direction de l'organisation qu'il dirige n'a rien à voir avec sa capacité personnelle d'engagement militant. Simplement, ce n'est pas dans l'association qu'il investit ses éventuels projets de transformation sociale, ses rêves d'une société plus juste, meilleure, plus accueillante.

Rappelons enfin qu'il n'y a pas de rapport direct entre le niveau de projet de l'organisation et celui de chacun de ses dirigeants, même si bien sûr, les acteurs agissent sur l'organisation qui agit sur eux.

Nous examinerons plus loin les rapports entre le projet personnel et le projet de l'organisation. Examinons maintenant la position de nos trois types de dirigeants.

LA POSITION DU DIRIGEANT GESTIONNAIRE

Le projet du dirigeant gestionnaire est situé uniquement au niveau organisationnel. Il gère l'organisation dans le cadre des normes et des valeurs dominantes, il ne discute pas les objectifs qui sont fixés en-dehors de lui et qui constituent sa légitimité. Il ne critique pas les fins mais essaie d'adapter au mieux les ressources à leur réalisation.

Il n'est pas là pour changer l'organisation mais pour la faire fonctionner. À titre personnel, il se situe comme professionnel. Au niveau politique, il est électeur mais il sépare son projet professionnel de ses positions politiques. Il élabore des réponses techniques aux différents problèmes que rencontre le fonctionnement organisationnel. Sa gestion peut être formaliste et réglementaire : il applique alors au maximum des règles impersonnelles et réduit le plus possible la place de l'informel dans l'action qu'il dirige. Dans certains cas cette construction rationnelle peut être remplacée par un paternalisme où ce sont les affects qui tiennent lieu de règles organisationnelles.

Dans tous les cas, la règle à laquelle il se réfère, qu'elle soit technique, rationnelle, morale ou affective, est extérieure à lui, même s'il l'a intégrée, elle n'est pas mise en question. Il conçoit l'association comme un outil au service d'orientations qui la dépasse. La notion de tutelle ne le

**"Le dirigeant
gestionnaire conçoit
l'association comme
un outil au service
d'orientations
qui la dépasse"**

"Le dirigeant manager pèse sur les normes et les objectifs de l'association"

gêne pas, elle peut même l'aider à légitimer ses décisions et à justifier son action. Il peut se monter autoritaire s'il estime que les membres de l'association ou ses subordonnés manquent d'initiative ou de compétence. Mais il peut aussi utiliser les intérêts particuliers des uns et des autres pour faciliter le fonctionnement de l'organisation.

Il peut être techniquement compétent et notamment dans les différents domaines de la gestion financière et administrative dont les règles viennent renforcer sa légitimité. La fonction "prestataire de services" constitue l'horizon de son projet de dirigeant associatif. Il peut souhaiter des améliorations dans le dispositif d'action sociale et médico-sociale, mais ses critiques et propositions s'appliquent à des questions sectorielles ou à des problèmes de procédure.

Le dirigeant gestionnaire peut être situé comme s'identifiant à l'association du même nom. Il en est le résultat en même temps que la cause.

LA POSITION DU DIRIGEANT MANAGER

Le projet organisationnel du dirigeant manager intègre une dimension politique et institutionnelle. Il gère l'association dans le cadre des lois et des règlements existants, mais tente d'en influencer l'élaboration et les évolutions.

À titre personnel, il se situe comme professionnel et comme citoyen. Il pèse sur les normes et les objectifs de l'association et fait intervenir dans les choix de l'organisation les demandes et les contraintes extérieures. On peut dire de lui qu'il est réformiste au niveau de l'organisation du dispositif d'action sociale. C'est un agent de transmission du modernisme.

Il se situe comme chef d'entreprise et développe une politique de management des ressources humaines. Il concourt à créer un esprit d'entreprise et à développer des techniques modernes de communication interne. Il affirme l'identité de l'association qu'il dirige en termes de marketing, il trouve important de faire valoir les savoir-faire et de promouvoir son image de marque. Son affirmation identitaire est plutôt intégrative et se situe dans les courants de pensée qui prônent l'insertion sociale et économique. Néanmoins, il n'hésite pas à affirmer des positions identitaires conflictuelles sur des aspects spécifiques de son action qu'il veut innovante.

Il lutte contre ce qu'il considère comme de la résistance au changement en termes de communication et de régulation. L'opposition d'intérêts entre acteurs est analysée comme problèmes de communication, tant à l'intérieur de l'association que par rapport aux partenaires. Le dirigeant managérial est volontariste mais sa critique des fins est limitée au fonctionnement des politiques sociales qu'il ne situe pas dans les enjeux globaux de la société. L'analyse critique de la société, qu'il peut mener par ailleurs, n'interfère pas dans son domaine d'activité. Il peut être engagé politiquement ou dans des mouvements de transformation de la société, mais pour lui l'association est une entreprise et non un élément du mouvement de la société.

On peut dire enfin que le dirigeant managérial s'identifie à l'association entrepreneuriale qu'il modèle et dont il est le produit.

LA POSITION DU DIRIGEANT D'ACTION SOCIALE

Le projet du dirigeant d'action sociale intègre le niveau organisationnel, institutionnel et politique dans le cadre d'une conception de l'homme et des rapports sociaux en débat. Il participe, à sa place, à la constitution des valeurs et des codes du tissu social et des liens associatifs.

Si au plan de l'action et de son organisation il travaille sur l'aval des problèmes sociaux, son analyse porte autant sur l'amont de cette organisation sociale. Comme le dirigeant managérial, il situe son action dans le cadre des lois et règlements qu'il tente de faire évoluer dans le cadre d'une réflexion qui intègre l'idée de l'homme et des rapports sociaux qu'il concourt à élaborer et à défendre.

À titre personnel il se situe comme professionnel, citoyen et acteur social. Volontariste et critique, c'est un acteur dans la transformation de la société par elle-même. Il se sait influencé par l'organisation sociale qu'il tente d'influencer. Il s'inscrit dans les enjeux sociaux, culturels et économiques. L'affirmation de son identité peut-être conflictuelle. Il sait et travaille à savoir, contre quoi et pour quoi il se bat. Il s'interroge sur les rapports entre théorie et pratique et sur la place des sciences sociales dans son projet d'action. Il est en débat sur les rapports entre l'économique et le social et n'accepte pas forcément l'idéologie de l'économiste simplificateur. Il n'attise pas une lutte des classes décalée, mais travaille à clarifier les enjeux présents dans les rapports sociaux.

**"Le dirigeant d'action
sociale intègre le
niveau organisationnel,
institutionnel
et politique"**

DE POSSIBLES COMPLÉMENTARITÉS

On peut envisager des complémentarités entre ces types formels. Le dirigeant gestionnaire, intégré dans une équipe de responsables qui a un projet d'action élevé, peut constituer une véritable chance pour l'association managériale ou d'action sociale. Reconnu pour ses compétences spécifiques qui peuvent être très importantes, ses "défauts" quand il est seul à occuper un centre de décision peuvent devenir des qualités et permettre au projet d'avoir une solide assise organisationnelle. Encore faut-il que l'organisation reste au service des finalités, ce qui constitue, il faut bien le reconnaître, un défi permanent.

Le dirigeant manager, féru des techniques de communication, spécialiste du management des ressources humaines, adepte de la qualité totale, peut mettre son dynamisme au service d'une association d'action sociale. Encore faut-il qu'il soit intégré dans une équipe dirigeante qui soit capable de situer ce niveau de projet à sa place, c'est-à-dire comme outils au service des finalités de l'association. Il faut pour cela que la politique des ressources humaines ne masque pas les enjeux nécessairement différents des acteurs et qu'au contraire elle permette qu'ils expriment et soi débattus.

Le dirigeant responsable d'action sociale n'est, pas plus que les deux autres types présentés ici, un modèle idéal. S'il ne s'appuie pas sur une gestion rigoureuse et une organisation suffisante, s'il ne dispose pas de moyens de communication internes et externes, s'il pense que son seul charisme tient lieu de gestion du personnel, il risque bien d'être ramené très vite au niveau qu'il aura sous-estimé et le laisseront, certes intelligent et prospectif, mais démuni et débordé.

Chapitre 2 - Typologie des rapports entre dirigeants

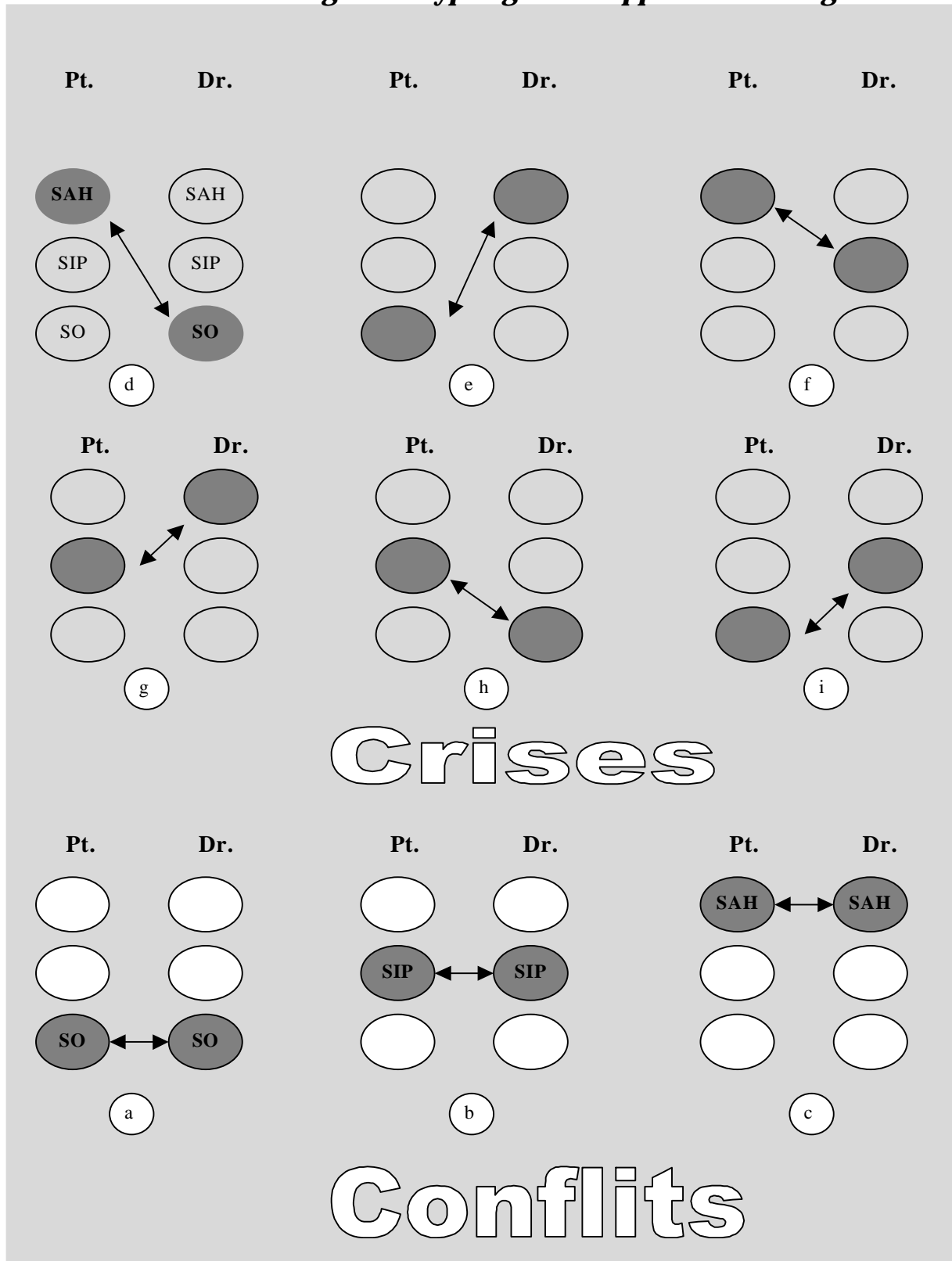
Envisageons maintenant une typologie des relations entre dirigeants d'association. A titre d'exemple, nous prendrons les relations entre le président et le directeur, sachant qu'il s'agit de deux positions emblématiques, mais que cette typologie peut s'adapter à tout autre dirigeant.

Notre typologie portera tout d'abord sur les notions de conflits et de crise qui ont l'avantage de forcer les différences, ce qui ne signifie pas que toute relation soit de crise ou de conflit. Nous parlerons de conflit quand le président et le directeur s'opposeront à un même niveau de projet. Nous parlerons de crise, quand le président et le directeur se situeront à un niveau de projet différent.

LES CONFLITS

- **Le conflit au niveau du système organisationnel** (a) va porter sur la répartition des fonctions en termes de différences et de réciprocités. Les deux acteurs sont "pragmatiques", apolitiques et gestionnaires. Les règles instituées sont considérées comme normes et ne sont pas remises en question. Le conflit porte sur l'organisation du travail et sur l'équilibre entre contribution et rétribution pour chacun des dirigeants en opposition. C'est un conflit au niveau de l'autorité, qui se situe au niveau des relations interpersonnelles.
- **Le conflit au niveau du système institutionnel et politique** (b) va porter sur l'élaboration des règles, de la loi et des normes. C'est un conflit d'influence qui porte sur les normes, les procédures, le suivi des règles. Ce qui est mis en cause, ce sont les rôles et les attentes de rôle. Il y a concurrences de pouvoirs. Ce conflit peut porter sur les modes de modernisation ou d'innovation. Plus qu'un différent organisationnel, c'est un conflit institutionnel qui porte sur le mode d'arbitrage entre objectifs différents.

Figure 8. Typologie des rapports entre dirigeants



S.O. : Système Organisationnel
 S.I.P. : Système Institutionnel et Politique
 S.A.H. : Système Action Historique (orientations et finalités)

- **Le conflit au niveau le plus élevé du projet (c) porte sur la conception de l'homme et des rapports sociaux.** Ce peut être un conflit entre dirigeant moderniste (forte initiative) et dirigeant conservateur (forte intégration). C'est un conflit au niveau du pouvoir qui met en cause les formes de domination. Le conflit porte sur le fond de l'action menée, sur le sens des orientations collectives. Il peut s'exprimer à travers les rapports théorie/pratique et les modes de connaissances, à travers les rapports de l'économique et du social ou à travers le modèle culturel des dirigeants.

LES CRISES

- Il s'agit, par exemple, de la situation du **président leader charismatique** ou engagé idéologiquement et du **directeur professionnel, technicien** ou **gestionnaire** qui se situent à des niveaux différents du projet. Le président développe des orientations, des initiatives et un projet de développement qu'il sent freiné au niveau de la direction. Le directeur est défensif, en retrait, il peut se sentir manipulé, il renforce sa direction techniciste et réglementaire (d).
- A contrario (e), on peut rencontrer un **président ritualiste, à l'autoritarisme rigide**, qui freine l'initiative et par exemple se réfère à la commande administrative et au contrôle de conformité, avec un **directeur engagé dans un fort niveau d'initiative** et de participation au projet de transformation sociale, avec des revendications démocratiques ou professionnelles élevées.
- Dans un autre cas de figure (f), **le président engagé, leader charismatique, acteur social** impliqué dans un projet de transformation du dispositif d'action sociale, prêt à remettre des normes en question et pour qui l'établissement est un outil instituant, rencontre un directeur situant leurs rapports au niveau de la loi, des règlements et des contrats, l'établissement comme institution où il exercera des responsabilités à situer en termes juridiques.
- Citons enfin une situation (g) où la crise indique une différence de niveau du projet quand le **président légaliste** s'appuie sur les règles instituées pour "*refroidir*" **un directeur militant**, souhaitant être instituant et développer des orientations de transformation des rapports sociaux.

LES MODÈLES DE RÉOLUTION

La crise peut se transformer en *modus vivendi*, où l'accord se fait au prix de quelques malentendus et où un flou pacificateur permet de diriger ensemble. Elle peut aussi rester larvée, les différentes orientations étant considérées comme trait de caractère. Enfin, elle peut devenir conflit ou résolution de conflit quand les deux dirigeants se confrontent au même niveau de projet, par déplacement logique de l'un d'eux vers l'autre.

Reprenons l'exemple du président charismatique développant un projet élevé et du directeur replié sur des positions gestionnaires : si le président maintient sa pression, le retrait du directeur peut alors devenir opposition et finalement affirmation, ce qui amènera la crise à se rapprocher du conflit et de son éventuelle résolution.

Cette typologie par crise et conflit permet facilement de situer les relations où l'on préférera parler de complémentarité et d'accord. Accord de dirigeant à un niveau de projet où ils partagent, pour l'essentiel, les mêmes orientations et sont en débat sur le reste. Complémentarité de dirigeants situant délibérément leur action à des niveaux de projets différents tout en admettant l'importance de la position de l'autre. Ce pourrait être le cas du président très engagé dans des positions de transformation sociale que le directeur partage pour l'essentiel tout en situant comme professionnel gestionnaire d'un équipement social d'aval. Ce pourrait être le cas d'un président "notable éclairé" qui assure la continuité de l'association et sa tradition, mais partage en partie les orientations engagées de son directeur à qui il laisse réaliser des avancées organisationnelles, institutionnelles et sociales significatives.

- En cas de conflit avec un autre dirigeant de son association, le "*gestionnaire*" cherchera un arbitrage auprès des administrations de "*tutelle*" : c'est le président qui fait jouer la solidarité des notables locaux contre le directeur, c'est le directeur qui s'appuie sur l'administration pour obtenir raison de son président. Notons au passage que les directeurs mis à disposition ou détachés par une administration dans une association, sont, au-delà de leur projet propre, dans cette situation structurelle. À moins, bien sûr, que le président ne contrôle d'une manière ou d'une autre l'administration de détachement.
- En cas de conflit avec un autre dirigeant de l'association, le "*manager*" évoquera la légalité. Il posera les problèmes en termes de droit, de responsabilités et de textes et il fera référence aux contrats passés. Le président s'arc-boutera sur la loi 1901 et son sta-

tut employeur. Le directeur fera valoir son contrat de travail et les textes d'habilitation quand il précise sa responsabilité. On pourrait s'étonner que des managers s'appuient sur du réglementaire qui ressort plutôt de la mentalité gestionnaire, mais il faut se rappeler qu'en cas de conflit ou de tendance à régresser à un niveau d'analyse inférieur.

- Lors d'un conflit avec un autre dirigeant associatif, le responsable d'action sociale fera appel aux procédures démocratiques internes de gestion des conflits (quand elles existent, bien évidemment !). C'est après ce débat associatif que les formes juridiques de règlement des conflits seront utilisées comme conséquences et non comme causes premières.