

La dirigeance

Une pratique du changement

Conduire le changement dans les organisations de services n'est plus un acte exceptionnel, la réponse à une situation de crise. Elle fait partie intégrante de la mission des dirigeants. La connaissance de la dynamique sociale de l'organisation constitue une condition préalable. Il s'agit de problématiser, de formuler quelques hypothèses permettant à tous les acteurs de se saisir du changement comme d'une occasion pour débattre sur les options et les finalités engagées. Dans cette perspective, la dirigeance est cette capacité à réguler les logiques d'actions qui traversent l'espace institutionnel et à instaurer un processus de légitimation de l'œuvre collective.

Le management, « l'art de diriger » est sans contexte entré dans la culture d'un grand nombre de dirigeants du secteur social et médico-social. Signe de la modernité des organisations du secteur social ou indicateur de l'emprise d'une conception productiviste des services ? Quelle que soit la réponse apportée à cette question, elle exprime une prise de conscience que diriger ne va pas de soi. Diriger n'est pas une action qui relève de l'évidence, du réflexe naturel. C'est la question sociale à laquelle sont confrontées les organisations de production. Quelle est cette coopération à développer entre des personnes aux aspirations, aux compétences et aux statuts si différents ? L'affirmation formelle de la recherche d'une production de qualité suffit-elle à légitimer le management aux yeux des acteurs ? Il nous faut donc explorer les diverses questions que sous-tend l'idée même de « management ». C'est pourquoi nous préférons le terme « dirigeance » pour signifier tout à la fois le détour méthodologique nécessaire à cette exploration, et désigner le système social dans lequel la direction est l'une des composantes.

Joseph Haeringer
Sociologue

Sociologue, associé au Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (Lsci-cnrs) et maître de conférences à l'Iep Paris pour le cycle « Les fonctionnements associatifs ».

Coauteur de « Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale » Paris, Dunod 2002.

Et « Sociologie de l'association », Laville JL et Sainsaulieu R (sous la direction de) Paris, DDB 1998

I - UNE CRISE DE LA RÉGULATION

Un certain nombre d'indicateurs, parmi lesquels le turn-over de dirigeants salariés soumis à la sanction ou la stabilité de certains présidents en quête d'introuvables successeurs, soulignent aujourd'hui les multiples incertitudes qui traversent ces organisations au point de pouvoir qualifier leur situation de « crise ». Elles sont en effet, contraintes de quitter les rives d'un champ sécurisé et d'impulser une orientation sur un horizon incertain. À leurs différents niveaux, ces organisations sont mises en tension. Il en résulte un doute voire un ébranlement jusque dans les référentiels d'intervention.

**“Aujourd’hui se pose très
« naturellement »
la question de la légitimité
du secteur « privé »
associatif”**

Ainsi, la pression d'un public qui ne correspond que trop partiellement aux catégories institutionnelles à travers lesquelles il était appréhendé, met en difficulté les équipes professionnelles. Qu'il s'agisse des enfants, des jeunes ou des adultes, les frontières entre le soin, le médico-social, le social et le judiciaire sont franchies du fait même des problématiques soulevées et de la nécessité à trouver dans le partenariat local les compétences nécessaires à leur accompagnement. Aussi le public orienté par les divers prescripteurs, n'est plus celui attendu. Ce décalage s'observe dans une diversité de comportements où la violence n'en est pas le moindre. Les paradigmes d'intervention, matrices cognitives, appréhendent mal les publics dont les situations-limites renvoient à une diversité de champs.

À leur niveau, les équipes professionnelles elles-mêmes subissent cette tension. Certaines se transforment en gardiennes de l'orthodoxie. D'autres tentent d'y faire face en mobilisant les ressources de l'institution et testent sa capacité à réagir et à les protéger face à des risques d'agression. Elles mettent à l'épreuve sa légitimité quant à défendre des options socio-éducatives s'inscrivant dans la durée, devant des élus locaux soucieux de réagir à l'évènement et à rendre compte de leur gestion devant des électeurs critiques. En effet, si la décentralisation a été justifiée par une volonté de rapprocher le pouvoir de décision, elle a bouleversé le cadre de l'action sociale jusque dans ses référentiels. Aux mains d'une administration influencée par des professionnels de terrain dont l'expérience a tenu lieu d'expertise, le pouvoir de décision est passé aux élus qui n'hésitent pas à solliciter l'expertise de cabinets spécialisés.

Enfin, dernier étage ébranlé, les instances de décisions où se rencontrent salariés et bénévoles dans leur fonction respective de directeurs et d'administrateurs. Si le couple « présidence-direction » constitue l'idéal-type de l'équilibre associatif, il n'en est pas moins affecté par ces tensions et ces ruptures. Entre la réalité d'une dynamique institutionnelle mise en difficultés et l'idéal démocratique inhérent à toute associations, le compromis devient de plus en plus laborieux quant il n'est pas évacué au nom d'un réalisme économique.

Alors que l'environnement institutionnel était stabilisé par de multiples dispositifs de régulation, depuis la sélection du public et son orientation jusqu'à la garantie financière d'une prise de risque inhérente à toute activité, il apparaît aujourd'hui davantage sous la forme d'une contingence, d'une décision aléatoire, en tous cas non prévue, s'imposant de force aux dirigeants. En de nombreuses occasions, la tutelle administrative s'est débarassée de l'image de partenaire qu'elle avait tenté de promouvoir autour d'elle. Le désen-

gagement de l'État et la prévalence gestionnaire des collectivités locales ont eu pour effet de déliter les régulations antérieures sur lesquelles s'étaient construites et développées les associations et leurs structures. L'introduction de procédures relevant d'appels d'offres concurrentiels, brise un consensus établi sur la confiance et l'habitude.

La crise que ces organisations traversent est celle d'une difficulté à articuler dans une même dynamique sociale, l'espace de coopération orientée vers la production de services aux personnes et l'espace public interne orienté vers le débat sur les options et source de légitimité tant interne qu'externe.

C'est pourquoi se pose aujourd'hui « très naturellement » la question de la légitimité d'un secteur « privé » associatif et de sa prétention à revendiquer un espace d'existence, de coopération et de gestion à côté du service public ou de l'entreprise. Quel sens y a-t-il à développer un modèle de coopération orienté vers la production de services aux personnes qui ne soit ni celui de l'administration publique et de ses succédanés, ni celui de l'entreprise dont la logique est celle du marché ? Le « marché providence » serait-il le seul modèle efficient dans un environnement aussi incertain ? Serait-il inéluctablement appelé à prendre le relais de l'État Providence ?

II - LA QUESTION INSTITUTIONNELLE

Particulière à chaque secteur d'activité, voire à chaque territoire, cette crise est aussi celle que traverse toutes les organisations productives. Le débat de l'été, initié par la déclaration du Medef qui prône l'intégration du secteur social dans le marché concurrentiel, en est l'un des signes. Afin de mieux saisir l'enjeu de cette question d'actualité, rappelons que les institutions du secteur social et médico-social se sont développées dans le cadre de l'État-Providence issu de la période des Trente Glorieuses fondé sur la dogme d'une croissance économique synonyme de progrès social.

À côté des organisations productives, des institutions contribuaient à intégrer les personnes handicapées ou en difficultés dans des espaces spécifiques référés à des valeurs partagées par un grand nombre. Elles participaient activement à la régulation d'une société sélective et contribuaient à la cohésion sociale en faisant place à ces publics, exclus du progrès. Le modèle « communautaire » prévalait : les valeurs humanistes des fondateurs trouvaient écho et reconnaissance auprès de salariés qui aspiraient à la reconnaissance professionnelle. Un même engagement auprès des jeunes les réunissait. Sous la figure du fondateur charismatique s'exerçait un paternalisme plus ou moins éclairé. Plus largement, le champ de l'action sociale régulé par l'État a donné naissance à des institutions dont l'organisation répondait à l'objectif de relayer l'action publique. Les associations s'inscrivant dans cette logique se sont conformées peu ou prou au modèle dominant de « la bureaucratie professionnelle ».

Les années 80 sont marquées par la crise économique : la croissance n'est plus au rendez-vous, pire, le reprise se fait au détriment de l'emploi. D'où la montée en nombre d'individus précarisés et l'explosion des dépenses sociales. L'économie de la redistribution institutionnalisée par l'État Providence, ne peut répondre à l'ensemble des besoins. D'autres ressources sont activées comme celles du marché pour les entreprises d'inscr-

tion et les centres d'adaptation au travail, par exemple, ou simplement valorisées au titre de la solidarité de proximité. Les dirigeants des institutions sociales deviennent stratèges afin d'investir la multiplicité des dispositifs publics relatifs à l'insertion, à la formation et à la politique de la ville. Ils développent leurs compétences de gestionnaires en important les méthodes et les outils construits dans des organisations productives habituées à ces contraintes. Cette évolution n'a pu évacuer la question de la légitimité des principes d'action et de l'adhésion des individus impliqués dans ces organisations.

Ainsi surgit peu à peu la question de la coopération interne et de l'attention portée aux modalités du faire ensemble. Elle ne peut être dissociée de la question sociale du moment marquée par l'érosion des institutions et l'appel à la responsabilisation individuelle. La figure du « manager » peut être interprétée comme l'expression de ce processus d'individualisation caractéristique de notre modernité. De même l'appel à plus d'éthique comme principe de régulation des conduites individuelles, viendrait en quelque sorte combler le vide laissé par les institutions. Dans ce contexte, le recours au modèle de l'entreprise constitue une tentative de légitimer ces organisations au titre de l'activité productive de services à la personne. Ainsi rabattues du côté de l'activité de services, ces organisations associatives s'inspirent de ce modèle qui devient la référence de la modernité.

“Le recours au modèle de l'entreprise constitue une tentative de légitimer ces organisations”

Confrontés dans la réalité de leur fonctionnement à la nécessité de conduire le changement, les dirigeants ne peuvent évacuer trois dimensions qui nous paraissent constitutives de toute organisation.¹

1. La reconnaissance des sujets qui coopèrent. De nombreux travaux ont montré l'importance de la construction des identités au travail, tant pour l'individu qui y trouve la réalisation d'une aspiration que pour la dynamique sociale collective interne à l'organisation. à contrario, les thématiques d'actualité sur la souffrance au travail ou le harcèlement, soulignent les effets dévastateurs d'une organisation qui régule insuffisamment les rapports sociaux en les laissant aux seules passions interpersonnelles. Par delà l'implication au travail facteur incontestable de productivité qui homogénéise, il s'agit d'accepter l'altérité, de reconnaître la singularité dans le rapport au travail. Les trajectoires individuelles ne peuvent être ramenées à des profils types. Entre la différenciation identitaire générée par des pratiques professionnelles diversifiées et la culture intégrative d'une organisation, l'équilibre relève d'un défi permanent.
2. La reliance des acteurs. Relier les acteurs que des logiques différenciatrices voire antagoniques ont séparé, constitue un autre objectif de ces espaces intermédiaires. Confrontées à des contingences multiples, les institutions ne peuvent opposer un processus intégrateur uniforme. Les régulations relèvent davantage de processus de négociation, d'articulation, d'intercompréhension que de l'application d'une règle unique. La coopération entre acteurs est une construction permanente, résultant d'interactions et d'accords multiples en vue de la détermination d'un bien commun. Ce dépassement des intérêts individuels et particuliers à un l'intérêt général suppose des dispositifs de montée en généralité, où le débat et l'échange vise l'élaboration de compromis voire d'accords singuliers.

1. Voir Sainsaulieu R. « Des sociétés en mouvement » Paris, DDB, 2001.

3. La réflexivité. Elle est la marque d'une démarche qui élabore le sens de l'action collective. Le changement requiert qu'il soit compris comme un projet d'avenir qui s'enrichit de la culture transmise entre les générations d'acteurs et de celle apprise de l'expérience. Cette mise en perspective dans la durée suppose le développement d'une capacité à problématiser les questions d'actualité. Elle est le fait d'un questionnement permanent à la lumière d'une réflexion distanciée puisée dans des recherches appropriées. L'expérience se nourrit d'observations du réel et de questionnements rendus possibles par des apports théoriques.

Ainsi, la disparition des institutions comme modèles de coopération fait-elle place à des espaces intermédiaires où tentent de s'articuler des logiques institutionnelles multiples, porteuses de sens et de légitimité pour les acteurs engagés dans la coopération. Cette évolution s'observe dans les changements en cours qui sont impulsés par les acteurs eux-mêmes dans une démarche créative de projet, ou provoqués en réaction à une contingence forte et incontournable et dont l'enjeu est l'existence de l'organisation. Elle amène les dirigeants à mettre en synergie la question de la production des services et celle de la légitimité inhérente à toute coopération.

III - UN ESPACE PUBLIC DE LÉGITIMATION

L'espace de production de services est celui le plus investi par la modernisation des organisations de travail en raison des enjeux liés à la qualité du service, à la dimension sociale des emplois générés et au poids économique qu'il représente. Il se définit en fonction de quatre dimensions, l'incidence de l'environnement sur le fonctionnement du système de production, la structure de production du service, la stratégie des acteurs autour d'enjeux collectifs et enfin la culture et la différenciation identitaire. Qu'il s'agisse des besoins des usagers, de la réglementation qui s'impose à l'employeur, ou encore de l'irruption d'un dispositif public qui vient bouleverser le champ d'activités, la contingence vient en quelque sorte infléchir ou perturber la dynamique sociale interne. Elle contribue à configurer le processus de production du service. Différent selon la nature de l'activité, celui-ci reste souvent peu formalisé dans les activités de services à la personne laissant ainsi le professionnel « libre » de son intervention en fonction des situations rencontrées. Ce face à face dans la co-construction de l'intervention entre le professionnel et l'utilisateur n'est pas sans poser des problèmes d'identification des tâches à accomplir, et de responsabilité de l'intervenant. Dans certaines organisations, elle constitue une menace pour les opérateurs. L'incertitude incluse dans tout système de production constitue un enjeu aux dimensions variables selon les acteurs. Il en découle des positions différenciées d'acteurs visant la modification de l'équilibre ou son maintien. Enfin, ces confrontations entre acteurs autour d'enjeux contribuent à produire des identités différenciées. De nombreux travaux ont souligné l'importance des « identités au travail » dans les itinéraires professionnels et les stratégies de mobilité, par exemple.

Un autre espace existe. Non immédiatement repérable puisqu'il n'est pas producteur de services, il n'en est pas moins déterminant quant au processus de légitimation inhérente à toute organisation. Nous l'avons qualifié d'« espace public » car il est le lieu de débats, de négociation et de décisions quant aux options qui viendront modifier ou conforter l'espace de production. Il s'agit d'un dispositif où les acteurs confrontent leur opinion

et tentent par delà leurs divergences à trouver un accord, ou tout au moins un compromis permettant la poursuite ou générant la rupture de coopération. Une analyse approfondie de ces instances permet de mettre en évidence l'existence de débats où les acteurs légitiment leur position, leur opinion en se référant à un ordre de grandeur. Ce sont des logiques « institutionnelles » qui émergent. Elles sont portées par les acteurs, bénévoles ou salariés selon les configurations et constituent des références communes sans lesquelles il ne peut y avoir d'intercompréhension. Enfin, ce travail collectif qui se construit au fil du quotidien ou au cours de rendez-vous rituels contribue à promouvoir une culture commune. Celle-ci se nourrit autant du débat interne que des questions de société ou de politique publique dont se saisissent les acteurs. L'actualité récente a été pour bon nombre d'acteurs une occasion de débats où s'est forgée une opinion partagée par les acteurs et susceptible d'alimenter un projet ou de préparer des décisions d'orientations et de développement.

La question de « la dirigeance » est alors celle de l'articulation de ces deux espaces, leur mise en synergie ou leur dynamique conflictuelle. De récents travaux engagés avec des associations d'action sociale ou médico-sociale montrent que la dynamique formatrice, « modernisatrice » d'une organisation réside dans la régulation de cette tension. Divers modèles peuvent être identifiés. Ainsi, par exemple, celui d'une intégration de type « communautaire » : les acteurs, salariés ou bénévoles, participent au même univers de référence ; les dispositifs de débats visent l'intégration des différences, voire leur neutralisation dans la préservation d'une histoire qu'il s'agit de transmettre. À l'opposé, une différenciation de type « sociétaire » vise à mettre en mouvement les acteurs dans le registre qui leur est propre. Après un temps consacré au diagnostic sur la dynamique sociale et à son partage auprès de tous les acteurs, le projet est celui d'une inscription des interventions spécialisées dans une logique territoriale. Le travail est alors celui d'une déconstruction des pratiques institutionnelles et d'une définition de référentiels qui guideront l'organisation décentralisée de l'association.

“Les effets de mode concernant le management ne peuvent pas être la seule source d'inspiration pour les dirigeants en quête de conseils, voire de modèles”

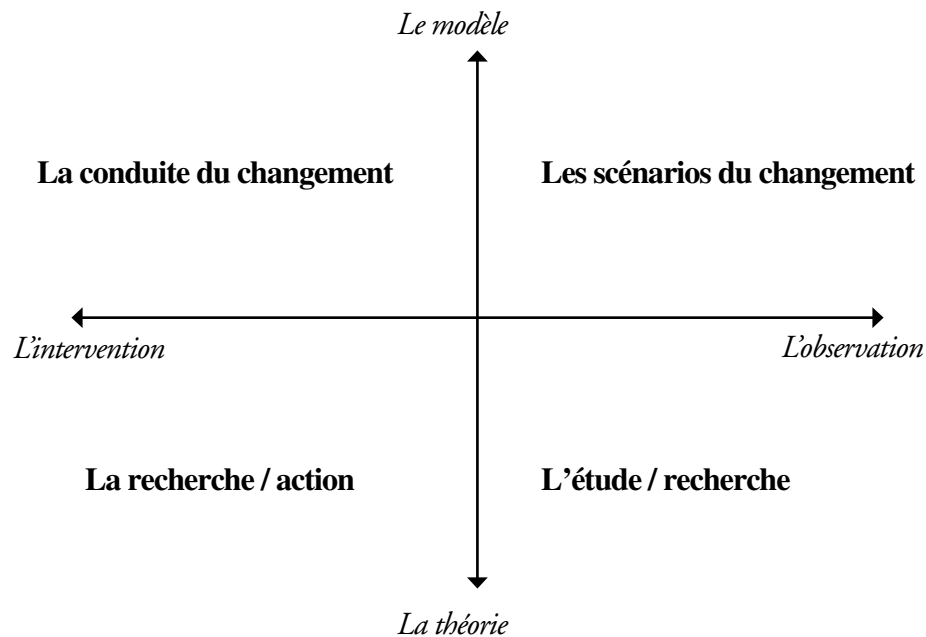
IV - LA DIRIGEANCE

Une dynamique de changement

Délaissant une conception réductrice du changement dont le pilote serait le manager, il importe de faire retour sur cette instance en invoquant les dimensions opératoires d'une part et cognitives d'autre part que doit mobiliser ce pilotage. Il s'agit de pouvoir articuler l'action, c'est à dire le registre des compétences opératoires et le savoir, c'est à dire la compétence scientifique. La réflexivité évoquée précédemment trouve là son actualisation.

Dans le registre de l'action, il s'agit tantôt d'interventions relevant de la conduite du changement, tantôt d'observations relevant de scénarios. L'une et l'autre mobilisent des modèles opératoires. La conduite du changement exige d'identifier au préalable la dynamique sociale de l'organisation afin de déterminer le processus approprié. Pour ce qui est du scénario, il s'agit d'élaborer des futurs possibles qui prennent en compte les diverses dimensions du diagnostic.

De l'observation à l'intervention : l'axe des compétences opératoires (la capacité de réponse à un problème)



De la théorie au modèle : l'axe de la compétence scientifique (la capacité à problématiser une situation)

Dans le registre du savoir, la dirigeance s'appuie sur des compétences relevant des sciences humaines dont la sociologie des organisations enrichie de nombreux travaux réalisés sur une diversité de terrains, les entreprises, les administrations publiques ou les associations. Elle recourt à divers travaux, dont la recherche-action ou des études spécialisées.

Sans prétendre définir le profil des compétences que requiert la dirigeance, ce schéma² positionne les divers registres mobilisés par la dynamique du changement.

Sans vouloir conclure cette ébauche de réflexion qui s'appuie sur l'ébauche de travaux en cours, soulignons l'importance du registre de la compétence scientifique. Les effets de mode concernant le management sont largement connus. Ils ne peuvent pas être la seule source d'inspiration pour les dirigeants en quête de conseils, voire de modèles. Sans doute la curiosité qu'ils contribuent à développer n'est-elle pas improductive de questionnements et d'innovations. A-t-on cependant aussi évalué les effets des réductions qu'ils légitiment ? Ils ne peuvent occulter la nécessité de connaître en préalable la dynamique sociale produite par l'organisation. C'est pourquoi, le diagnostic constitue un outil de direction. Il se distingue de l'audit ou de toute autre démarche de contrôle. Il ne vise pas à évaluer les écarts avec des normes, « les bonnes pratiques ». Il consiste en une production de connaissance qui tente d'aller au-delà de la réaction aux signaux ou autres symptômes dont il cherche à comprendre le sens et la portée.

² Ce schéma reprend une intervention de Renaud Sainsaulieu à l'Iep Paris dans le cycle « Les fonctionnements associatifs »