

Le fantasme d'une organisation moderne

Depuis quelques années, le secteur de l'action sociale et notamment celui du handicap vit des mutations profondes. Il est demandé à chacun, gouvernants du monde associatif, dirigeants, ou encore collaborateurs de terrain de changer de paradigme, de changer de regard, de repenser son métier et de construire des réponses plus ouvertes sur les dispositifs de droit commun. L'on parle de désinstitutionnalisation, d'adaptation des réponses aux besoins des personnes accompagnées et des territoires. La question de la professionnalisation est portée en étendard pour accompagner ces évolutions majeures.

Après vingt ans de direction, dont huit de direction générale d'associations œuvrant dans le champ du social et du médicosocial, je constate, dans certaines situations, un décalage de plus en plus criant entre les valeurs revendiquées et l'opérationnalité mise en musique.

J'observe que les postures managériales trop ancrées dans une volonté de maîtrise ne répondent pas aux enjeux de créativité et que la connexion aux besoins des personnes et aux évolutions sociétales demande beaucoup plus d'adaptabilité et d'initiative.

Pourquoi vouloir maîtriser, là où nous devons contrôler ?

L'évolution du secteur de l'action sociale pose le constat du nécessaire changement de paradigme et de la professionnalisation. Pour autant, face à ce mouvement qui vise l'émancipation des personnes accompagnées, nous assistons à un mouvement concentratoire et centralisateur des organisations. Un grand fantasme s'empare des gouvernants et du top management de certaines associations qui veut que pour piloter l'évolution du secteur il faut faire remonter les fonctions connexes de gestion et d'organisation au niveau central ; qu'en maîtrisant au siège, tout est sous contrôle.

Imaginons un instant les effets de cette centralisation :

La direction financière d'une association veut réduire au maximum les charges salariales. Consigne est donc donnée aux directions locales de ne remplacer les personnes absentes que sur les temps indispensables. Explosent alors les CDD de deux heures par-ci et d'une demi-journée par là... L'organisation est totalement déstabilisée, les usagers et l'équipe en place ne savent plus qui sera là, à quel moment... La continuité d'accompagnement est oubliée. Pour finir, des usagers présentent des troubles du comportement, des salariés sont en souffrance car dans l'incertitude permanente et les coûts explosent (coûts administratifs, arrêts de travail...). A ne pas écouter le terrain, le projet disparaît au profit de pseudo économies qui se transforment en coûts exorbitants (coûts économiques mais aussi sociaux). Absurde ? J'en conviens, et pourtant je l'ai constaté dans une organisation !

En déconnectant les directions locales du centre de décisions, au-delà d'appauvrir la fonction, le risque de délégitimation ne guette-t-il pas ? La direction locale en méconnaissance voire en ignorance se retrouve incapable d'expliquer et de donner du sens aux équipes puisqu'elle-

même ne le partage pas avec sa hiérarchie. Dans cette situation, deux voies sont possibles : soit les équipes se solidarisent avec la direction locale et le mauvais objet devient la direction générale, soit les équipes considèrent la direction locale incapable et basculent dans le non-respect voire la défiance. Dans les deux cas, la direction générale est perdante.

Ce processus conduit à déqualifier voire disqualifier la direction locale tant auprès des équipes que des partenaires. N'est-ce pas l'effet inverse de la culture portée par l'ESS ? Paradoxalement, pour favoriser l'émancipation des personnes accompagnées, les organisations visent à appauvrir la fonction de direction locale, à la vider de sa substance responsable et créatrice, à la « désémanciper ». Cet appauvrissement des fonctions de direction de terrain se justifie au motif fallacieux de lutter contre les baronnies trop présentes dans l'histoire du secteur.

Ne faudrait-il pas plutôt combattre cette pseudo modernité ?

La question n'est pas de maîtriser ce qu'il se passe dans nos organisations, mais de comprendre les ressorts, ressources et leviers permettant d'accompagner les changements. Les fonctions de siège doivent se renforcer dans leurs missions d'accompagnement, d'évaluation, de contrôle des directions locales, mais certainement pas dans la remontée de fonctions opérationnelles de gestion centralisées qui déshabille le métier de direction pour conduire inmanquablement à la démobilisation des équipes de terrains, à une perte de créativité et à la déresponsabilisation, phénomène le plus redoutable de tous pour la survie des projets.

L'ensemble des orientations et des évolutions du projet global mérite d'être travaillé dans un cadre sécurisé et autonome.

Pour ce faire, il s'agit de requalifier les niveaux de délégations et de responsabilités. La notion d'autonomie prend alors toute sa place. L'autonomie est la capacité individuelle à s'intégrer dans un système collectif. Elle ne s'oppose pas au concept de dépendance. L'autonomie, c'est le smartphone que chacun a dans sa poche. Il a l'autonomie de sa batterie et doit être rebranché régulièrement au secteur pour se recharger. C'est la connexion des directions locales au système managérial en place ; les processus et procédures, les ressources économiques et sociales. Et si ce même smartphone ne bénéficie pas régulièrement de mise à jour logiciel alors il devient vite obsolète ; c'est là que prend sens la démarche qualité, le contrôle de gestion, l'évaluation et l'accompagnement.

Dans toute entreprise associative, la notion d'interdépendance est présente. Tous (administrateurs, directeurs, collaborateurs de terrain) ont à respecter un cadre et des contraintes indispensables au bon fonctionnement de la structure. Chacun a l'autonomie d'action conforme aux délégations qui lui sont données.

Cette autonomie constitutive d'une responsabilité assumée s'inscrit dans un projet commun qui prend référence auprès de valeurs affirmées dans un projet de direction générale.

Deux maîtres mots pour guider les objectifs d'une direction générale : Sens et Proximité

Le premier, parce que l'organisation doit faire sens pour qu'elle soit acceptée et comprise. Sens, parce que chaque professionnel doit pouvoir comprendre que son action est en prise directe avec celle des autres. Sens, parce que la définition et la compréhension des projets doivent être partagées et appliquées, qu'il s'agisse du projet associatif, des projets d'établissements, des projets personnalisés...

Proximité, parce que l'action doit être au plus proche des besoins des personnes dans leur territoire. Parce que l'action se rapproche d'une mission de service public et que les territoires plus éloignés ne peuvent être oubliés. Proximité, parce que chaque salarié, cadre hiérarchique ou non cadre, doit pouvoir se sentir considéré et soutenu dans son quotidien. Proximité, parce que les services d'un siège doivent être connectés à la réalité de la vie des établissements.

Les fonctions support d'un siège méritent d'être systématiquement requestionnées. Qui servent-elles ? Le client final est la personne accompagnée et c'est elle qui nous oblige.

Pour autant, il faut être attentif à l'exigence de professionnalisme et de technicité qui fait que tout le monde ne peut pas être compétent dans tous les domaines.

Pour ce faire, un projet de direction générale s'articule nécessairement avec le projet associatif et porte sur plusieurs outils stratégiques qui tiennent compte des objectifs à atteindre : bientraitance, besoins des usagers et des territoires transcendent ces outils.

Selon les organisations, les outils stratégiques mobilisables sont multiples, les principaux étant :

- Les ressources humaines et la paie
- La gestion et le contrôle de gestion
- La gestion administrative
- La communication
- Les systèmes d'information
- La gestion du patrimoine
- Les outils du développement et la qualité

A partir d'une organisation structurée, il est question de créer du flux ascendant et descendant afin que sommet stratégique et centres opérationnels s'enrichissent l'un l'autre.

Dans un système Darwinien : Sans prise de risque pas d'évolution

Il s'agit ici de sécuriser l'insécurité pour que chacun, en conscience et en responsabilité, puisse prendre des risques. C'est là que les fonctions de siège sont attendues et s'expriment pleinement. En effet, les outils stratégiques garantissent une structuration nécessaire, des processus et procédures qui fixent un cadre de fonctionnement dans lequel les directions locales contribuent au projet global.

Une organisation ne doit-elle pas viser à décentraliser les missions opérationnelles, à savoir favoriser un travail en subsidiarité entre les services experts d'un siège (accompagnement, contrôle, évaluation) et les responsabilités opérationnelles dans les établissements ? N'est-il pas censé de dire que l'organisation doit permettre la prise en charge de la gestion des équipes administratives et comptables par les équipes de directions locales afin de recentrer les directeurs sur des missions de management d'équipe et de projets, de développement des partenariats et de l'offre au local tout en repositionnant les managers de proximité dans leurs missions d'accompagnement et d'étayage des équipes pour un accompagnement de qualité ? A défaut, le directeur ne devient-il pas un simple exécutant ?

Lorsque Patrick Le Lay, alors patron de TF1, parlait de temps de cerveau humain disponible, c'était pour vendre des espaces publicitaires et l'on se souvient de la polémique. Cette formule est à prendre en compte de manière positive en ce qu'elle résume le besoin que les organisations ont de donner des espaces de réflexion et d'élaboration aux directions locales. Ce sont elles qui sont en connaissance du terrain et qui doivent pouvoir élaborer, construire et proposer les réponses de demain. Par cette disponibilité d'esprit, les directions locales sont en mesure d'inviter la créativité à s'exprimer. N'est-ce pas cette même créativité qui a permis tant d'innovations sociales ? L'innovation fait partie des termes incantatoires actuels, mais pour qu'elle émerge, encore faut-il avoir un terreau favorable.

Mintzberg écrit : « S'il est évident que les dirigeants doivent prendre des décisions, il apparaît incomparablement plus important (...) de voir ce qu'ils font pour améliorer les capacités de prise de décisions des autres ».

L'objectif est de faire passer les directions locales d'une culture gestionnaire à une culture entrepreneuriale, mais aussi que l'ensemble de l'organisation passe d'une posture de maîtrise à une posture de responsabilité. Il appartient alors à chacun, en cohérence avec les délégations définies, de mesurer son exposition au risque et sa capacité à prendre ses responsabilités. Il s'agit donc d'outiller les hommes et les femmes de manière à ce que chacun puisse aller pousser les bords du cadre. Sans être subversives, les directions ne doivent-elles pas pouvoir interroger l'organisation afin que celle-ci ne se transforme pas en système autocrate ? A force de renforcer l'opérationnel et non l'expertise d'un siège, ne risque-t-on pas d'auto entretenir l'illusion et la déconnexion d'avec le terrain ?

Le sommet stratégique, au sens de Mintzberg, vient ici alimenter et se nourrir des centres opérationnels pour construire et faire vivre la stratégie associative. Celle-ci étant soutenue par la technostructure.

Parler de l'art des gens plutôt que d'argent

Le risque de la logique pseudo moderne hyper centralisatrice est de glisser vers des réflexes exclusivement et purement gestionnaires qui conduisent inéluctablement à nous préoccuper plus des problèmes d'argent que de l'art des gens.

L'art des gens c'est le sens au travail, c'est l'engagement professionnel, c'est l'esprit d'initiative qui doit pouvoir s'exprimer chaque jour pour que chacun œuvre au projet commun d'une offre de service pertinente, bienveillante, évolutive, idoine et active.

C'est en se préoccupant de l'art des gens que toute organisation favorise la sérendipitéⁱ, élément essentiel d'ajustement des pratiques du quotidien qui favorise un accompagnement performant, proche des gens et permettant de saisir l'évènement pour en faire un objet de travail.

Les organisations doivent donc trouver l'équilibre qui permette une juste exploitation des ressources pour la satisfaction des besoins des personnes et des territoires. La dimension gestionnaire ne mérite-t-elle pas d'être remise à sa juste expression qui est d'être au service d'un projet commun et non une fin en soi ? En effet, le travers n'est-il pas d'analyser les actions uniquement par masse budgétaire plutôt que par mission ? Cela semble être la vision dominante pour demain. De « petit chef » dans une organisation, ne risque-t-on pas de basculer aux « petits services » de siège ?

Alors oui, nous avons le droit de refuser certaines modernités et de revendiquer la place centrale que doit garder l'engagement militant des organisations. Continuer à nous préoccuper du sens de l'accompagnement des personnes et de l'impact qu'une organisation peut avoir sur le quotidien, ce qui n'est pas incompatible avec les enjeux d'équilibres financiers.

Face au contexte actuel fait de complexité et d'incertitudes, le réflexe premier est de chercher à se protéger en mettant en place des mesures classiques et rassurantes ancrées dans une vision traditionnelle qui laisse penser à plus de rationalité. Pourtant, il est temps de nous autoriser à changer de modèle en nous inspirant de pratiques qui accordent plus de place à la confiance. Les éléments clefs d'une action adaptée et bienveillante au service des personnes accueillies semblent garantis en construisant une organisation qui fait le pari de l'intelligence collective, de l'engagement et de la responsabilisation au plus près des centres de décisions.

Olivier Fabiani
Directeur général de l'Adapei de la Loire

ⁱ La **sérendipité** correspond au fait de faire, par hasard, une découverte inattendue et fructueuse.