

De l'analyse sociologique à l'intervention dirigeante en milieu associatif

Marcel JAEGER

*Directeur de Buc Ressources (Sauvegarde de l'enfance
et de l'adolescence des Yvelines)*

Dernier livre paru : "L'articulation du sanitaire et du social", Dunod, 2000

La sociologie s'est toujours confrontée à la question de la distance vis-à-vis de son objet. Trop de distance réduit la connaissance par défaut de compréhension au plus près de la réalité empirique. A l'inverse, l'absence de distance suppose que l'acteur engagé dans l'action qu'il décrit fasse un effort particulier pour se poser en analyste d'une réalité dans laquelle il est complètement impliqué. Comment donc inscrire son positionnement lorsque l'on hérite une double légitimité de sociologue et de dirigeant ?

Directeur sociologue ?

L'insertion professionnelle des sociologues, dans les années 70, s'est traduite pour un certain nombre d'entre eux par des trajets tortueux. Il leur a fallu rompre parfois avec la sociologie, quitte à rebondir pour réinjecter, plusieurs années après, dans un autre monde, des acquis universitaires. Dans mon cas, c'est après avoir soutenu une thèse de doctorat de troisième cycle de sociologie que je suis devenu infirmier de secteur psychiatrique, formateur, directeur d'un centre d'aide par le travail dans le secteur du handicap, puis directeur d'un centre de formation de travailleurs sociaux. Une formation à l'IEP de Paris sur les fonctionnements associatifs a permis de boucler un parcours et de renouer avec la sociologie sous une autre forme. On pourrait dire que je suis passé d'une sociologie théorique à une sociologie appliquée, finalisée par une pratique professionnelle. Pour autant, il est bien clair que ce n'est pas un sociologue qui a été recruté comme dirigeant. Il faut donc faire le pari d'un croisement entre deux identités ou deux champs de compétences.

Je l'illustrerai par la façon de concevoir et de pratiquer le changement dans une structure associative dont l'objet est la formation des travailleurs sociaux. Cette structure se définit par sept fonctions:

- . formation (formations initiales, supérieures, continues),

- . développement (actions sur sites),
- . études et recherche, . animation (journées d'étude, colloques),
- . documentation,
- . observatoire,
- . accueil (restauration, hébergement).

Sa particularité est de ne pas être organisée par départements. Une petite équipe (huit cadres pédagogiques et deux cadres de direction pour 650 étudiants (hors les stages de formation continue) assure des responsabilités croisées et transversales: chaque cadre pédagogique est à la fois responsable, horizontalement, d'enseignements liés à ses compétences disciplinaires et responsable, verticalement, de promotions ou de cursus. Un même cadre intervient donc dans plusieurs filières et dans plusieurs actions de formation continue, de recherche, etc., tout en étant responsable, en double avec un collègue, d'une ou plusieurs filières (éducateurs spécialisés, aides médico-psychologiques, formation des cadres, etc.).

Cette équipe pédagogique s'appuie sur des services techniques et administratifs (22 salariés au total), ainsi que sur environ 250 vacataires par an que chaque cadre recrute en fonction de ses besoins et du budget qui lui est alloué par la direction. Le modèle de fonctionnement est celui d'une équipe d'intervention resserrée, là où d'autres centres de formation ont une équipe permanente plus importante et moins de vacataires. Ce choix de configuration avait, à l'origine, l'avantage de privilégier l'unité d'une petite équipe et de réduire les coûts fixes. Aujourd'hui, nous y verrons surtout le moyen d'accroître la réactivité de la structure face à la contingence externe.

Pendant longtemps, le nombre de cadres pédagogiques est resté le même que dans le passé, alors que le nombre d'étudiants a quintuplé en 30 ans. Malgré l'appel accru à des vacataires, leur charge de travail s'est considérablement alourdie, au point de poser la question de l'avenir de la structure: stopper sa croissance, la poursuivre ? A quel prix et dans quelles conditions ? Et puisque l'année 1997 a été marquée par le départ à la retraite du directeur qui y était formateur, puis directeur, depuis 30 ans, la question principale posée à la nouvelle équipe de direction peut se formuler ainsi: reproduction ou refondation du système ? La réponse à toutes ces questions est conditionnée par l'analyse de son fonctionnement et la mise à jour de son schéma de régulation.

Pour cela, je suis parti de deux interrogations, accompagnées chacune d'une hypothèse :

1. Dans quelle mesure les problèmes posés par ce système d'organisation lui sont-ils spécifiques ? Tant du point de vue de son histoire que de son organisation, ce système semble présenter des caractéristiques communes à un certain nombre d'établissements et d'associations du secteur social confrontés à la professionnalisation et à la modernité.

2. Nous partons d'une structure associative qui croît et se diversifie. Pourquoi ne se satisfait-elle pas de sa simple reproduction ? Pour une part, sa croissance relève d'un choix obligé: c'est la condition de sa survie dans un environnement concurrentiel. Mais cette raison ne suffit pas, puisque des structures semblables ont fait un autre choix et n'ont pas disparu. Il faut donc considérer que la croissance et la diversification des activités renvoie à un certain mode d'affirmation de sa finalité~ délibérément en phase avec l'évolution du secteur social associatif. On nous dit que "l'histoire des associations est étroitement liée à celle de l'institutionnalisation de professions sociales et culturelles"¹. Or, l'objet d'un centre de formation de travailleurs sociaux est, a minima, de produire des qualifications et de reproduire une professionnalité. Mais son ambition peut être aussi d'impulser, si possible de manière innovante, les conditions d'une professionnalité évolutive. L'enjeu de cette approche dépasse donc l'apport de connaissances : il est stratégique et politique.

Une culture spécifique aux prises avec le changement

A son origine, ce qui n'était alors qu'une école d'éducateurs avait un fonctionnement relativement simple, avec un effectif réduit d'étudiants et de salariés, mais en avance sur les pratiques pédagogiques dans le secteur social, en matière notamment d'alternance, de formation individualisée et d'organisation sociotechnique.

Du point de vue des valeurs, ce centre de formation ne s'est jamais reconnu dans la terminologie du "travail social" et a défini autrement son objet, à savoir "l'éducation spécialisée" (à quoi s'est ajoutée, plus tardivement, l'expression "accompagnement social"). Sans reprendre ici les débats, dans le secteur social, autour de ces notions, ce serait une erreur d'analyse que d'imaginer que le développement de cette école d'éducateurs s'est fait dans un monde clos et dans la répétition.

L'ouverture s'est manifestée relativement tôt, en rapport avec le mouvement des idées et de la société. Sans cela d'ailleurs, ce qui était seulement une école d'éducateurs spécialisés monofilière ne se serait pas autant développée, ne se

¹ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, 1997, p. 281.

référerait pas à la notion d'accompagnement social; le directeur précédent n'aurait pas recruté une équipe aussi diversifiée et n'aurait pas opté pour le plus improbable successeur qui soit: un non-éducateur. Il faut croire que l'assise culturelle de l'institution était suffisamment forte, y compris dans ses aspects de culture communautaire, pour supporter le risque d'intrusion de valeurs dont on pouvait craindre qu'elles soient totalement étrangères à l'éducation spécialisée.

Ces données montrent la capacité d'intégration d'un système fondé sur une communauté d'idées sans se réduire à une forme communautaire de repli sur ses supposées compétences. Il s'agit un système ouvert, dans lequel la capacité des cadres pédagogiques à pouvoir quitter l'institution, soit pour une carrière universitaire, soit pour un poste de direction, a permis de revitaliser l'équipe par son renouvellement.

Il a fallu cependant identifier assez vite plusieurs facteurs de crise potentielle.

. La contingence externe

Ce centre de formation répond à la fois à une commande publique, pour l'organisation de la formation des professionnels de l'action sociale, et à des besoins sociaux de qualification plus larges que l'horizon des formations initiales. Depuis quelques années, l'État oblige à trouver des financements complémentaires. Ceci a conduit ce centre à passer d'une structure simple (monofilière, monofinancement par l'État) à une structure complexe (plurifilières, plurifinancement, nouveaux financeurs dont le Conseil Régional, partenariats multiples). Du coup, son existence est conditionnée par les fluctuations du marché de la formation et par l'image qu'il peut donner à l'extérieur. Cette dépendance illustre "l'encastrement des activités économiques associatives"² et confirme la fragilité de tout système fermé sur lui-même.

. La croissance

Au sens où l'entend Renaud Sainsaulieu, ce centre de formation est une PME dont la croissance repose "sur un type de cohésion sociale communautaire où les interactions d'échanges, parfois même de consensus, prennent appui sur des évolutions professionnelles et surtout sur une forte culture d'interconnaissance pour assurer une bonne réactivité aux aléas du marché"³. Mais si la croissance de l'activité se fait sans croissance parallèle de l'équipe "de production" (ici les cadres pédagogiques permanents), comment le système peut-il éviter la "crise de croissance" et le basculement dans une autre forme d'organisation ? En fait ce

² id. p.285

³ Id. p.308

sont ses capacités d'ajustement et de régulation interne qui se trouvent mises à l'épreuve.

. La diversification

L'activité s'est diversifiée sur trois grands registres, eux-mêmes subdivisés :

- formations agréées et financées par l'État (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs, éducateurs techniques spécialisés),
- formations agréées par l'État mais non financées par lui (directeurs d'établissement social, assistantes maternelles, aides médico-psychologiques),
- actions de formation continue (cadres de l'intervention sociale, moniteurs d'atelier, maîtresses de maison, stages thématiques et interventions sur sites).

Les risques d'éclatement ont été limités par le refus d'une organisation en départements. Mais la combinaison de la pression extérieure, de la croissance de l'activité et de sa diversification pose la question de la lisibilité du partage des responsabilités, à commencer par les acteurs eux-mêmes.

. Les logiques d'acteurs

J'ai choisi de mettre en avant dans le paragraphe suivant l'un des problèmes les plus importants qui concerne les principes de structuration de l'institution et la question de sa mutation. La problématique du changement sera donc abordée à travers un exemple que j'estime éclairant tant par rapport à l'organisation sociotechnique, que par rapport à la culture et aux logiques d'acteurs. Ce choix met, pour le moment, au second plan la contingence externe, étant entendu que le système interagit avec son environnement et doit en gérer les effets.

Une organisation fondée sur des compromis

Le temps de travail et le statut des cadres pédagogiques ont fait l'objet, dans le passé, de "compromis historiques" sur lesquels il est difficile de revenir, sauf à considérer que leur remise en cause est rendue nécessaire pour remédier à une crise qui serait ouverte en interne par les jeux de pouvoir des acteurs ou sous la pression de la contingence externe.

La charge de travail des formateurs a considérablement augmenté dans les années 80 avec la diversification des activités. Dans un premier temps, les formateurs ont obtenu, par une mobilisation collective, une indemnité supplémentaire, dans l'attente d'une revalorisation de leur statut. Dans un second temps, en 1992, les "formateurs" sont tous devenus "responsables de projet". Ce changement de grille salariale les a placés à hauteur du salaire d'un directeur.

Pour autant, la nature de leur travail, si elle a évolué, n'a pas été modifiée radicalement. Le statut a changé, mais ni la définition de leur temps de travail (bénéfice maintenu de la distinction entre 29 heures hebdomadaires de pédagogie et 10 heures non soumises à contrôle, alors qu'elle disparaît dans la définition conventionnelle d'un "responsable de projet"), ni la référence aux normes appliquées aux "formateurs": obligation maintenue d'assurer 300 heures de cours auprès de groupes d'étudiants, 350 heures de pédagogie individualisée, le reste étant consacré à la conception de projets, au travail administratif...

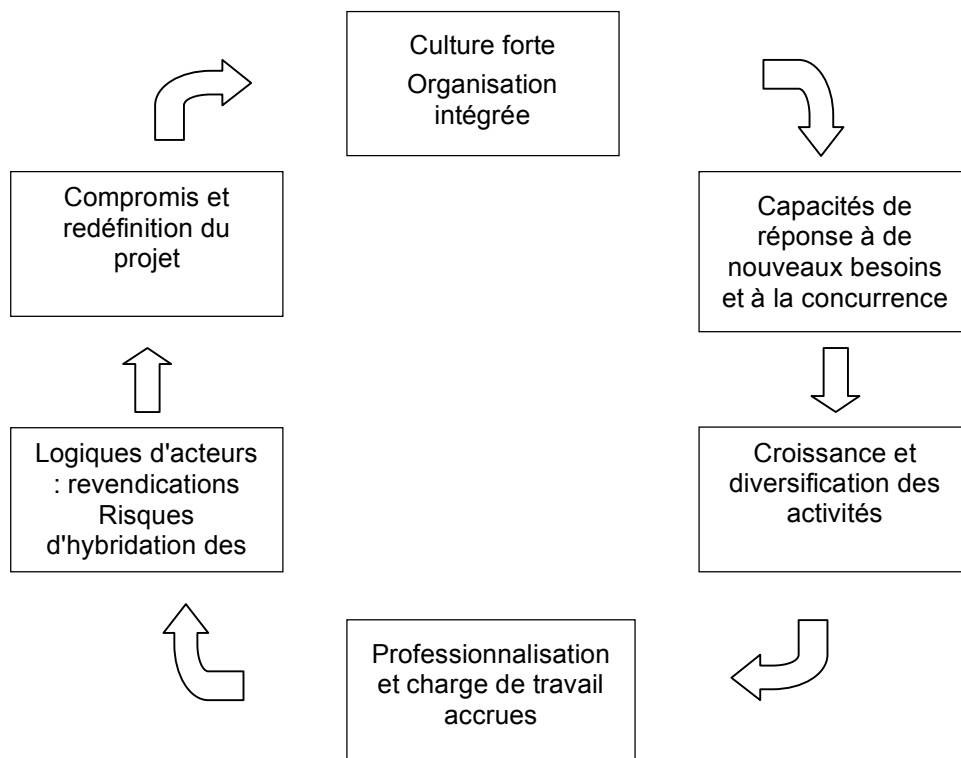
Aucun document antérieur à ma prise de fonction ne fait état d'une correspondance entre le changement de statut des formateurs et un éventuel changement de la définition des plans de charge. En fait, personne n'avait intérêt à mettre en cause ce compromis, ni même à l'énoncer explicitement: ni les formateurs qui ne souhaitent pas perdre le bénéfice des 10 heures non soumises à contrôle et pouvant être utilisées librement, ni la direction de l'école dans la mesure où elle pouvait continuer de faire appliquer la norme de 300 heures de cours, où elle évitait tout conflit et où elle entendait préserver la dynamique très active de l'équipe pédagogique.

Le compromis a été si discret que nul n'a semblé se souvenir d'une règle antérieure selon laquelle, lorsqu'un formateur n'atteignait pas les 300 heures de cours, il devait rendre la différence par des suivis de mémoire à concurrence de 10 heures par mémoire. Mais cette règle ne valait que pour le plan de charge prévisionnel dont tout le monde s'accorde à dire qu'il est difficile, en début d'année, de le compléter de manière exhaustive. Le résultat est qu'en fin d'année scolaire, le fait de ne pas atteindre les 300 heures de cours n'a aucune conséquence, de même que le fait de dépasser la norme. Cette situation rend, à première vue, sans intérêt tout débat autour de la norme. En réalité, toute l'organisation repose sur une éthique personnelle et sur la confiance réciproque. L'équité dans la répartition des tâches est censée se faire par une régulation quasi spontanée.

Depuis, la situation est restée ambiguë. L'étude des plannings hebdomadaires fait apparaître que la quasi totalité des cadres pédagogiques déclare au total plus d'heures qu'un "formateur" et moins qu'un "responsable de projet", si l'on s'appuie sur les obligations respectives définies par la convention collective. Cependant, s'il fallait appliquer strictement le statut de responsables de projet, la norme de 300 heures de cours disparaîtrait, mais également les 10 heures non soumises à contrôle. Et surtout, ce centre de formation ne peut absolument pas fonctionner avec de seuls "responsables de projet", puisque, à la limite, plus aucun "responsable de projet" n'est tenu, par son statut, de faire des cours. S'il fallait faire correspondre terme à terme le statut et la définition des fonctions,

nous irions vers la recombinaison d'une équipe avec des "responsables de projet" d'une part, des "formateurs" d'autre part, étant entendu que, dans ce cas, les premiers seraient en surnombre et les seconds à recruter. D'un point de vue stratégique, les effets négatifs d'un tel scénario sur la dynamique collective conduiraient sans doute à des licenciements et à une crise grave.

L'avenir passe donc par un renforcement d'une culture commune, ainsi que le montre le schéma de régulation qui me semble à l'œuvre :



Ce cercle vertueux peut être mis en danger soit par une contingence externe trop forte, soit par une rupture du compromis en interne, par exemple avec l'arrivée de nouveaux acteurs.

L'intervention sur le système

S'il est dans le rôle d'un dirigeant de ne pas afficher l'incertitude (en ce sens, des discours simplifiés ont une fonction opératoire), il lui faut admettre à la fois la complexité et une part d'incertitude, tant dans la réalité en raison de l'autonomie des acteurs et des contraintes externes à l'institution, que dans sa façon de la réfléchir. En effet, la maîtrise complète de l'organisation est illusoire, voire dangereuse. Ainsi, il est amené à mettre en place des stratégies qui incluent des aléas, des risques de dérive, des modifications de point de vue en fonction de

l'évolution des situations, tout en ayant le souci de garder le cap du projet de l'établissement. De ce point de vue, la stratégie se distingue de l'action programmée : elle laisse place à l'initiative et à l'ajustement. Comme le dit encore Edgar Morin, elle lutte contre le hasard, mais elle en profite aussi⁴.

Pour autant, la connaissance d'un système d'organisation permet de cerner des axes d'intervention qui doivent être ordonnés. De ce point de vue, les distinctions suivantes faites par Renaud Sainsaulieu sont tout à fait opérationnelles (j'indique en italiques dans les parenthèses les traductions qui me semblent les plus importantes pour la structure que je dirige):

. la contingence externe: la façon dont l'association répond à la demande et à la commande publique, se situe face aux différents financeurs et aux autorités de contrôle, se confronte à des partenaires (*renforcement de la légitimation par des alliances, développement de la communication externe*);

. l'organisation sociotechnique: l'organigramme, les relations fonctionnelles entre les différentes catégories professionnelles (*renforcement du découplage, des transversalités*);

. l'analyse culturelle (*soumettre les valeurs et les références culturelles à un débat collectif; diffuser de manière régulière les grandes orientations*);

. l'analyse stratégique: les acteurs, leurs intérêts, leur positionnement (*développement de la communication interne, négociation fondant la production de règles*).

Quelques sont les modalités de l'intervention sur cette organisation ?

L'action dirigeante dans ces différents domaines suppose plusieurs conditions:

- que tous les acteurs, quelle que soit leur catégorie d'appartenance professionnelle, soient impliqués dans le processus de changement; en effet, "l'innovation ne repose pas seulement dans les mains des cadres supérieurs, elle dépend aussi de ceux qui ont la tâche de développer et de mettre en œuvre, sur le terrain, des procédés nouveaux"⁵;
- que les projets échappent à la répétition et à la standardisation, en valorisant la créativité de chacun des acteurs;
- que la créativité des projets ne devienne pas un impératif en soi: il faut que cette créativité prenne un sens par rapport à un bien commun et à l'objet qui fonde la structure associative.

⁴ Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF, 1992, p. 106.

⁵ Jean-Jacques Salomon, "La capacité d'innovation", in : Sous la direction de Maurice Lévy-Leboyer et Jean-Claude Casanova, *Entre l'État et le marché*, Gallimard, Bibliothèque des Sciences humaines, 1991, p. 36.

Dans le cas présent, l'intervention sur le système est engagée dans un contexte de changement de direction et une perspective de refondation. La nouvelle équipe de direction s'est déclarée soucieuse à la fois de maintenir la continuité dans les valeurs qui ont fondé l'établissement et de préparer les virages qu'appellent les mutations de notre secteur.

Une des premières initiatives a été de préparer l'élaboration d'un projet institutionnel. Une ébauche a été proposée à l'ensemble des salariés en novembre 1997. Soumise à discussion, elle est retravaillée par trois commissions et doit conduire à une mise en forme achevée en juillet 1998. L'enjeu aura été de passer du modèle de *d'entreprise communauté* à celui de *l'entreprise modernisée*⁶, mais toujours dans la dimension d'une PME appuyée sur une culture spécifique forte.

Les conditions de la consolidation des compromis

La consolidation des compromis historiques suppose deux conditions :

- Ouvrir un débat avec l'ensemble des acteurs autour de la question du développement des activités: stratégie d'expansion ou maintien de la structure dans son format actuel, dans la mesure où il serait jugé optimal et ne mettrait pas en cause l'équilibre dans les positionnements de chacun des acteurs ? En effet, c'est en raison même du développement de l'activité que les questions de statut émergent comme expression d'une difficulté à gérer par soi-même une surcharge de travail.

- Produire de la règle: si le système ne connaissait aucun renouvellement des acteurs, les compromis pourraient durer sans être formalisés, ni même repensés. Or, le remplacement d'un cadre pédagogique ou la création d'un poste supplémentaire dans un contexte de développement peut fragiliser les compromis, voire les remettre en cause, surtout s'ils sont tacites.

Dans le cas présent, la production de règles est passée par l'élaboration d'un projet institutionnel. Secondairement par une réflexion sur l'organisation du travail et les charges qui en résultent pour chacun. Enfin, par une réélaboration et une utilisation plus investie des outils qui existent déjà: le règlement interne de fonctionnement, les plans de charge prévisionnels pour l'année et les feuilles de déclaration hebdomadaires.

Un danger guette le système: l'excès de formalisation peut le faire basculer dans une culture différente et un fonctionnement de type bureaucratique. Pour que la question du sens ne soit pas étouffée par les seules questions d'organisation sociotechnique et de statuts, il faut pouvoir trouver un équilibre entre un engagement personnel des acteurs qui maintienne la dynamique du système, des

⁶ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu (sous la direction de -), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, 1997, p. 313

valeurs communes⁷ et des conditions de statut et de travail acceptables par eux. Un accord collectif doit par conséquent être activement recherché, y compris dans le cadre d'une négociation avec les instances représentatives du personnel⁷ instances qu'il importe de valoriser.

Que conclure de tout cela en termes de retour sur le positionnement professionnel ? En admettant que l'on puisse le faire soi-même, on pourrait dire de manière à peu près juste que je suis passé du pôle "chargé d'études", entre observation et expertise après ma thèse, au pôle "dirigeant", entre management et intervention. La formation suivie à l'IEP m'a donné l'impression d'être renforcé à plusieurs niveaux: certainement du côté des capacités d'expertise et d'intervention, mais je prends le parti (et le pari) d'être plus un directeur dans le secteur social qu'un "consultant" potentiel. La réalité concrète de ce positionnement est ensuite affaire d'éthique personnelle et de poids de la contingence...

⁷ "Il importe d'affirmer combien, dans l'association plus qu'ailleurs, les dimensions stratégique culturelle sont liées", op. cit., p.292