Fragilité des associations : le management associatif en tensions
Journée d'étude IFROSS – IFMA, 17 juin 2026

Table ronde 2 — Manager l'association : entre engagement, professionnalisation et hybridation des modèles

Nom	Fonction	Organisation
Coline PÉLISSIER	Doctorante en sociologie	Université Paris 8, CRESPPA
Marie-Aude TORRES MAGUEDANO	Directrice générale	Unapei
Didier COMTE	Dirigeant	Cabinet InterActions
Jean-Claude DUPUIS	Chercheur en sciences de gestion associé	CRDMS
Guillaume JAUBERT	Animateur de la table ronde	IFROSS

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR, IFROSS

Plusieurs questions traversent cette table ronde : comment préserver un projet collectif, une finalité sociale et une gouvernance démocratique lorsque les organisations atteignent plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de salariés ? Comment maintenir l'engagement lorsque les contraintes gestionnaires et l'obligation d'efficacité économique occupent une place croissante ?

La question centrale, apparue lors de la préparation de cette discussion, peut être formulée ainsi : les transformations actuelles des associations relèvent-elles d'une adaptation nécessaire, ou signalent-elles une transformation plus profonde de la nature même du projet associatif ?

Pour en discuter, nous accueillons Coline Pélissier, doctorante en sociologie au CRESPPA, à l'Université Paris 8. Suite à sa thèse en sociologie qui s'intéresse aux effets de la mise en concurrence associative, elle est associée à un programme de recherche consacré aux « géants associatifs », financé par la DREES. Ses travaux portent sur les transformations des organisations associatives de grande taille, notamment le Groupe SOS. Elle s'intéresse notamment aux effets de la mise en concurrence, de la croissance, à l'émergence des fonctions de siège, ainsi qu'à la transformation du travail et de l'identité des cadres dans ces grandes organisations.

Nous accueillons également Marie-Aude Torres Maguedano, directrice générale de l'Unapei. L'Unapei est une union qui rassemble 330 associations, dont des associations gestionnaires, et représente environ 80 000 salariés en France. Son expérience permet d'aborder les enjeux du management associatif à partir d'un modèle d'union original, reposant notamment sur une forte implication des familles et des personnes concernées par le handicap mental. Elle apportera un éclairage sur les tensions entre professionnalisation, projet associatif et management de la triple expertise : l'expertise des familles, l'expertise des professionnels et l'expertise des personnes concernées.

Nous accueillons aussi Didier Comte, ancien dirigeant associatif et aujourd'hui dirigeant du cabinet InterActions. Il accompagne des organisations confrontées à des situations de crise, de transformation ou de vacance de postes de direction. Son activité de management de transition lui donne une position d'observateur privilégié des fragilités actuelles du secteur : difficultés de gouvernance, tensions RH, recompositions organisationnelles et évolution des fonctions dirigeantes. Il conduit par ailleurs un travail doctoral consacré au management de transition dans les organisations du secteur social et médico-social.

Enfin, Jean-Claude Dupuis, chercheur associé au CRDMS, travaille depuis de nombreuses années sur les organisations sociales et médico-sociales, les fonctions de direction et les spécificités du management associatif. Ses travaux mobilisent notamment les analyses de Henry Mintzberg pour comprendre les formes particulières d'organisation qui caractérisent ce secteur.

Je propose de commencer avec Coline Pélissier. À travers vos travaux sur le Groupe SOS et, plus largement, sur les grands groupes associatifs, avez-vous le sentiment que nous assistons aujourd'hui à une simple évolution des modes de gestion ou à une transformation plus profonde du modèle associatif lui-même ?

COLINE PÉLISSIER — DOCTORANTE EN SOCIOLOGIE, UNIVERSITE PARIS 8, CRESPPA

Merci pour cette question et merci pour l'invitation. Avant d'entrer dans le cœur du sujet, je précise brièvement le terrain sur lequel je m'appuie. Je prépare une thèse sur une association d'insertion par l'activité économique, elle-même filiale du Groupe SOS. Je reviendrai sur ce que signifie ici le terme de filialisation, car il est central pour comprendre le modèle organisationnel du Groupe SOS.

S'agissant de l'enquête sur les grands groupes associatifs, ou « géants associatifs » évoquée en introduction, il s'agit d'un projet de recherche financé par la DREES et

porté par Simon Cottin-Marx, maître de conférences au CNAM, auquel sont associés plusieurs chercheurs, dont Magali Robelet présentes dans cette journée. Je l'évoquerai peu aujourd'hui, car l'enquête commence à peine. Je m'appuierai donc principalement sur mon terrain de thèse.

Sur la question des modes de gestion et du modèle associatif, il me semble important de commencer par une précaution : il ne faut pas idéaliser un modèle associatif qui aurait existé à un moment donné et qui aurait été, par nature, démocratique ou vertueux. La sociologie du monde associatif a montré de longue date que le monde associatif est aussi un monde du travail, largement modelé par ses rapports à l'État.

Néanmoins, le cas du Groupe SOS déplace fondamentalement ce que l'on peut appeler le « modèle associatif ». La question dépasse celle des modes de gestion, car elle soulève aussi des enjeux de démocratie et de gouvernance. Lors de la table ronde précédente, il a été question d'entreprises associatives et l'expression de « chaîne alimentaire » a été évoquée. Si l'on reprend cette image, le Groupe SOS se situe plutôt en haut de cette chaîne alimentaire.

Le Groupe SOS est aujourd'hui un groupe associatif de 26 000 salariés, dont la taille a été multipliée par dix en dix ans. Depuis la refonte statutaire de 2022, il est organisé autour d'une association, l'Union Groupe SOS, et de neuf associations fondatrices structurées par secteur : jeunesse, culture, transition écologique, seniors, etc.

Son originalité tient à ce que le Groupe SOS appelle la « filialisation ». Des associations juridiquement indépendantes rejoignent le groupement en conservant leur personnalité morale, mais elles sont intégrées dans un ensemble plus vaste de liens financiers, hiérarchiques et statutaires. L'autonomie des associations est donc fortement limitée, même si une forme d'indépendance juridique demeure.

Ce système de filialisation déplace le modèle associatif. En effet, le conseil d'administration des associations filialisées change de composition : on passe d'une gouvernance bénévole composée de personnes physiques, dans l'image classique du modèle associatif, à une gouvernance composée principalement de personnes morales. Ces personnes morales sont l'Union Groupe SOS et l'une des associations fondatrices, selon le secteur d'activité concerné.

Dans ma thèse, je propose de parler de « groupement associatif » : une forme très intégrée de regroupement d'organisations, fondée sur des liens statutaires, hiérarchiques et financiers. Cette organisation modifie les modes de gestion, avec

la mutualisation des fonctions support, la montée en puissance des sièges, la professionnalisation des fonctions financières, RH ou immobilières.

Mais elle produit aussi des effets politiques. Elle transforme le régime de gouvernance des associations : elle déplace les lieux de décision, modifie la composition des conseils d'administration et transforme la répartition des ressources nécessaires à la prise de décision stratégique et financière. Dans le cas du Groupe SOS, une partie des fonctions de pilotage est déplacée vers le centre, vers le siège. Cela modifie concrètement les modalités de la gouvernance bénévole. Il semble donc important de questionner cette double évolution dans de grandes associations et groupements associatifs : les modèles gestionnaires et les modèles de gouvernance.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Si l'on cherche le projet associatif dans une telle organisation, où le trouve-t-on ? Est-il lisible dans un document, dans une instance, à un niveau particulier de l'organisation ? Qui le produit ?

COLINE PÉLISSIER — UNIVERSITE PARIS 8, CRESPPA

Le Groupe SOS comprend environ 850 établissements, dispositifs ou associations, et environ 350 structures juridiques. Il existe donc autant de projets associatifs que d'associations. Il est difficile d'en faire un décompte simple. Il existe une forme d'indépendance, mais l'autonomie est très réduite. À côté de ces projets propres, il existe aussi un projet associatif porté au niveau du siège du Groupe SOS.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Merci. Jean-Claude Dupuis, lorsqu'on observe l'évolution de ces grandes associations gestionnaires, retrouve-t-on encore des spécificités historiques du fait associatif ou assiste-t-on à une forme de banalisation organisationnelle ?

JEAN-CLAUDE DUPUIS — CHERCHEUR ASSOCIE, CRDMS

Merci. Je veux d'abord dire que je suis heureux de la tenue de cette journée, de son esprit et de pouvoir y participer. Les propos que je vais tenir sont liés à un groupe de recherche, mais aussi à mon parcours personnel et professionnel. Depuis un quart de siècle, le monde associatif constitue mon quotidien. Je travaille dans des associations, j'ai été employé par des associations et par une fédération associative, et je suis par ailleurs dirigeant associatif. Je dispose donc à la fois de savoirs expérientiels et de savoirs académiques sur le sujet.

Je vais répondre en m'appuyant sur des repères issus des sciences de gestion et du management. Dans le champ des organisations, des travaux ont construit, depuis plusieurs décennies, des typologies permettant de distinguer différentes espèces d'organisations, c'est-à-dire différents types d'action collective finalisée, structurée et animée. La typologie de Henry Mintzberg reste l'une des plus influentes à l'échelle internationale.

Ce qui est important, c'est que l'organisation associative n'apparaît pas comme une catégorie en soi dans ces typologies. Le critère statutaire n'est pas déterminant pour qualifier le type d'action collective qui est produit. Il s'agit plutôt de configurations, de combinaisons. Très souvent, lorsque l'on parle du monde associatif, on pense implicitement à l'organisation missionnaire, sans toujours le formuler ainsi.

Une autre organisation est pourtant très importante dans l'histoire sociopolitique française : l'organisation professionnelle. C'est particulièrement vrai dans le champ de l'action sociale et médico-sociale. À l'origine, ce champ est peuplé de gens de métier, attachés à leur métier parce qu'ils y associent une forme de grandeur, de noblesse, de mission. Il y a un honneur du métier.

Dans l'action sociale et médico-sociale, le point de départ, si l'on regarde les trois dernières décennies, est celui d'organisations qui sont devenues professionnelles. On parle ici de métiers, et pas seulement de fonctions ou de rôles. Cela renvoie à la capacité de fabriquer un modèle RH, un système de classification des emplois, des rémunérations, des qualifications.

Il faut aussi rappeler que la notion de travail social est historiquement assez découplée de celle d'économie sociale. Les travaux de Marcel Jaeger et de Jean-Louis Laville, par exemple, permettent d'éclairer cette histoire. Il existe quelque chose qui perdure autour de l'art du métier, de la professionnalité et du rapport subjectif au travail, que l'on retrouve également dans les travaux de psychologie du travail, notamment chez Yves Clot.

Depuis plusieurs décennies, on observe une trajectoire que je simplifie ici. Un premier mouvement est un mouvement de déprofessionnalisation. Les organisations se mécanisent. On ne parle plus de métier, mais d'emploi, de salarié, de fonction, de collaborateur. Dans le langage même, il se joue quelque chose de politique : on ne dit plus aux personnes qu'elles sont au service de leur métier, mais qu'elles doivent être à l'écoute, voire aux ordres, de leur employeur.

Ce processus produit un sentiment de déprofessionnalisation : les professionnels ont le sentiment de ne plus parvenir à exercer le métier pour lequel ils ont été formés. Le métier revendiqué n'est plus le métier vécu. On l'observe dans de nombreux champs.

Un deuxième mouvement, amplifié par la nouvelle gestion publique, est la montée du management par le contrat : contractualisation, objectifs, indicateurs, tarification, appels à projets. Dans un langage précis, on peut parler d'un mouvement de débureaucratisation. Il se traduit par la volonté de décloisonner, de désiloter, de mettre au cœur la personne accompagnée, l'usager ou le patient. On retrouve ici des mécanismes à l'œuvre dans de nombreux secteurs depuis les années 1970.

Dans le secteur social et médico-social, ces évolutions produisent une diversité de trajectoires organisationnelles. Les outils de gestion peuvent être génériques, mais ils s'ajustent à des histoires, à des métiers et à des cultures professionnelles spécifiques. Ces repères issus des sciences de gestion permettent de mieux comprendre ce qui se joue dans certaines composantes du monde associatif.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Est-ce qu'on pourrait résumer une partie de ce que vous dites par une formule souvent entendue dans l'ESS : le statut ne fait pas la vertu ?

JEAN-CLAUDE DUPUIS — CRDMS

Cette expression est intéressante, mais elle doit être maniée avec prudence. Dans l'organisation missionnaire, ce qui importe, c'est précisément la référence à la cause, à la mission, à une forme de vertu. Le monde associatif est composé d'une grande variété d'organisations ayant le même statut juridique, mais avec des modes d'action collective différents.

Les typologies organisationnelles aident à comprendre cette diversité. Il existe des organisations bureaucratiques de type mécaniste ou professionnel, mais aussi des

organisations professionnelles de type bureaucratique ou missionnaire. Dans certains secteurs, il existe des organisations gestionnaires très structurées. Il faut donc comprendre ce que l'on fabrique concrètement, y compris lorsque l'on a le statut associatif.

L'enjeu est aussi d'ajuster les modèles RH. Dans le champ social et médico-social, la transformation des conventions collectives, des classifications et des systèmes de qualification est un élément central. Ce sont des dimensions de base pour comprendre les transformations actuelles, mais elles ne sont pas toujours partagées dans les analyses du monde associatif.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Après avoir qualifié ces grandes transformations, je propose de regarder ce qu'elles produisent sur le travail des directions et de l'encadrement. Coline Pélissier, vos travaux permettent de mettre en évidence l'importance croissante des cadres de siège. Comment évoluent aujourd'hui les identités professionnelles dans les grandes organisations que vous avez étudiées ?

COLINE PÉLISSIER — UNIVERSITE PARIS 8, CRESPPA

Je voudrais d'abord revenir sur la formule précédemment mentionnée selon laquelle « les statuts ne font pas la vertu ». C'est une phrase beaucoup répétée par Jean-Marc Borello, président du directoire du Groupe SOS, qui défend un modèle très entrepreneurial. Elle pose en creux une vraie question : quels sont les effets des formes organisationnelles et juridiques sur le travail ? C'est une question que j'essaie de traiter dans ma thèse, même si elle est difficile à trancher. Il ne faut pas abandonner l'idée de distinguer les effets des formes lucratives et non lucratives sur le travail. Les statuts ne suffisent sans doute pas pour les comprendre, mais ils ne sont peut-être pas sans effets.

Concernant les cadres de siège, je précise que ma thèse ne documente pas, à l'échelle du secteur, l'émergence de ces cadres. Pour cela, je renvoie notamment aux travaux de Simon Heichette sur les cadres du social et du médico-social. Dans mon enquête, je m'appuie notamment sur ses travaux pour analyser ce que ces fonctions changent et produisent dans une organisation comme le Groupe SOS.

Il faut aussi préciser ce que l'on entend par « professionnalisation » des cadres associatifs. En sociologie des professions, la professionnalisation désigne la constitution d'une profession au sens strict, associée à des savoirs reconnus, des

formes de clôture professionnelle, des formations. Ici, lorsque nous parlons de « professionnalisation », nous l'utilisons plutôt comme une catégorie gestionnaire, au sens que lui donne par exemple Valérie Boussard : un ensemble de dispositifs visant à organiser, standardiser et maîtriser le travail associatif au nom de la performance, de la conformité ou de l'évaluation.

L'expression « cadres de siège » ne renvoie pas à un groupe professionnel unique. Elle recouvre des DRH centraux, des responsables du mécénat privé, des directeurs administratifs et financiers, des directeurs d'associations filiales… Les métiers, les formations et les trajectoires sont donc variés. Chez Simon Heichette, cette catégorie recouvre à la fois des dirigeants et des experts en gestion : des experts-managers.

Malgré cette disparité, la caractéristique principale des cadres de siège est d'être loin du terrain et proche du centre décisionnel. Dans une organisation comme le Groupe SOS, cette distance au terrain prend plusieurs formes. Certaines personnes sont très éloignées du terrain depuis le siège central ; d'autres sont moins éloignées mais déjà éloignées du terrain dans les associations locales. Il faut donc distinguer différents niveaux de cadres de siège.

L'émergence de ces fonctions est liée à la taille des organisations, à la multiplication des échelons et des strates, mais aussi par exemple à l'évolution des modalités de financement. Pour répondre à des appels à projets, il faut des personnes qui sachent répondre, qui aient appris à répondre, qui maîtrisent les codes des financeurs. Cela incite à recruter des profils spécifiques. Au sein du Groupe SOS, par exemple, une direction transverse peut recruter des personnes spécialisées par type de financeur ou de bailleur, plutôt que par type de sujet. On devient spécialiste du mécénat privé, des financements européens ou d'un bailleur particulier, plutôt que spécialiste du grand âge, de la jeunesse ou de tel domaine d'intervention sociale.

La nécessité pour les associations de se différencier dans un monde associatif plus concurrentiel et plus marchandisé a également des effets sur le travail au sens « d'activité » des cadres. J'ai par exemple observé une surpondération du rapport à l'externe : bailleurs, partenaires, financeurs, institutions. Une part croissante du travail consiste à entretenir des relations, répondre à des appels à projets, convaincre des financeurs, produire des indicateurs, gérer des partenariats, construire une image institutionnelle. Le cadre de siège doit rendre l'association visible, lisible et attractive, et non plus seulement organiser l'activité sociale en interne.

Enfin, les trajectoires de ces cadres de siège sont également intéressantes. Ce sont souvent des personnes en quête de sens au travail, mais disposant de compétences, de formations ou d'expériences professionnelles antérieures hors du monde associatif, issues du secteur privé, du management, ou parfois du secteur public. Un cadre du Groupe SOS me parlait par exemple d'une « rencontre heureuse » entre ces profils en quête de sens — mais sans renoncer à un statut, à un salaire et à une reconnaissance sociale — et les besoins des associations en matière de différenciation dans un secteur devenu plus concurrentiel.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Deux éléments me semblent particulièrement importants dans ce que vous dites. Le premier est la tension entre les professionnels de terrain et les professionnels du siège, que l'on retrouve dans de nombreuses grandes associations gestionnaires, notamment celles qui ont fait le choix d'un fort développement. Les professionnels de terrain peuvent avoir le sentiment que les personnes du siège ne comprennent pas le terrain, ne connaissent pas les besoins, ou demandent des choses impossibles à mettre en œuvre.

Le second élément est la tension entre l'organisation mise en place pour capter efficacement des financements et la capacité à rester en adéquation avec les besoins repérés sur le terrain. Transformer l'organisation pour obtenir des financements ne garantit pas que ces financements correspondent aux besoins sociaux identifiés.

Marie-Aude Torres Maguedano, lors de notre réunion préparatoire, vous évoquiez la nécessité pour les dirigeants associatifs d'être bilingues. Pouvez-vous expliquer cette idée et en quoi elle constitue un enjeu pour l'Unapei ?

MARIE-AUDE TORRES MAGUEDANO — DIRECTRICE GENERALE, UNAPEI

Je voudrais poser un préalable. Mon propos est d'abord un propos d'observation. Je suis dirigeante d'une tête de réseau associative, et le modèle organisationnel compte énormément. L'Unapei est une union de 330 associations. Elle rassemble aussi bien des associations non gestionnaires, sans professionnels salariés, qu'environ 190 associations gestionnaires.

Dans notre réseau, une petite association gestionnaire compte déjà 300 à 500 salariés ; une association classique se situe plutôt autour de 1 500 salariés ; une grande association dépasse 3 000 salariés. Nous avons aussi plus de 60 associations

exerçant des mandats tutélaires et judiciaires, ce qui constitue encore un autre métier et un autre rapport aux pouvoirs publics. C'est donc un terrain d'observation particulièrement riche.

Mon interrogation porte beaucoup sur les postes de dirigeants, notamment les directeurs généraux des associations. C'est à partir de cette observation que m'est venue l'idée de bilinguisme. J'ai rejoint ce secteur il y a neuf ans, sans formation médico-sociale initiale. J'ai une formation en ressources humaines et en sciences humaines, avec une expérience en entreprise. J'ai donc connu d'autres mondes professionnels, et cela m'amène à interroger les phénomènes de mimétisme dans tous les sens.

La question est la suivante : quel profil doivent avoir aujourd'hui les dirigeants du monde associatif, dans le périmètre qui est le mien ? Il me semble qu'ils doivent être bilingues, voire multilingues. Être bilingue, ce n'est pas seulement posséder une expertise ; c'est être capable de la mettre en pratique, de traduire une langue dans une autre et de comprendre plusieurs cultures professionnelles.

Les dirigeants associatifs doivent interpréter en permanence. Leur langue maternelle peut être celle du projet associatif, du métier, de la gestion, de la famille ou du droit, mais ils doivent constamment passer d'un registre à l'autre. Cette capacité est d'autant plus importante que les contextes évoluent très rapidement : rapport à l'argent, rapport aux pouvoirs publics, glissement du vocabulaire, montée de la logique d'opérateur.

À quelques semaines de la Conférence nationale du handicap, nous nous battons justement pour ne pas être réduits à des opérateurs. Dans la loi, nous sommes des associations participant à la gestion, mais aussi à la défense des droits. Ce glissement lexical n'est pas anodin. Les mots transforment les places, les responsabilités et les manières d'agir.

Les dirigeants doivent donc être de bons gestionnaires : comprendre le rapport à l'argent, savoir où placer l'argent par rapport au projet politique et à l'intérêt général, puisque nous sommes des associations d'intérêt général. Mais ils doivent aussi comprendre les valeurs, les gouvernances associatives complexes, la place des familles, des frères et sœurs, des personnes concernées. Ils exercent un métier de tension permanente.

Un dirigeant associatif doit savoir traduire, dans l'action quotidienne. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser un vocabulaire ou de lire des textes. Il s'agit de transformer les choses au quotidien. Cela pose directement la question de la formation initiale et des parcours de formation. Les dirigeants associatifs doivent être capables de décoder les cultures tout en restant centrés sur un projet.

La réussite, ici, ne se réduit pas au modèle économique. Il s'agit de savoir si un projet existe et si l'organisation parvient à l'atteindre. Le sujet n'est pas de faire plaisir aux autorités, ni simplement de gérer un budget. Le sujet est de tenir ensemble le projet, les contraintes et les parties prenantes.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Ce que vous dites permet de dépasser une vision simplifiée du fonctionnement associatif, qui opposerait un conseil d'administration bénévole fixant les orientations et un dirigeant salarié chargé de les exécuter efficacement. Dans les faits, on voit bien que les choses relèvent beaucoup plus d'une co-construction, pas toujours rationnelle. Les dirigeants bénévoles doivent monter en technicité, notamment dans le secteur social et médico-social, tandis que les dirigeants salariés doivent s'engager dans le projet associatif, parfois même penser les modalités de renouvellement et d'animation de la gouvernance.

Didier Comte, à partir de votre expérience du management de transition, quel bilan faites-vous des fragilités associatives dans les secteurs sociaux et médico-sociaux ?

DIDIER COMTE — DIRIGEANT, CABINET INTERACTIONS

Merci pour l'invitation. Je vais commencer par situer mon parcours, car cela éclaire mon propos. J'ai commencé dans la grande distribution, puis je suis revenu dans le monde de l'éducation populaire, dans lequel j'étais engagé depuis longtemps. J'ai ensuite été cadre de la fonction publique territoriale, puis directeur général d'une association de protection de l'enfance. Aujourd'hui, je dirige un cabinet de managers de transition. Ce parcours me donne une vision assez panoramique.

Je précise aussi que les éléments que je présente reposent sur les missions conduites sur une année. Il faudrait évidemment des démarches longitudinales plus approfondies. Les organisations sont des organismes vivants : ce que l'on observe à un instant donné peut évoluer rapidement.

Sur les missions que nous conduisons, environ 20 % nous sont adressées pour des raisons purement financières. Ces situations sont de plus en plus fréquentes et parfois très graves : accompagnement de cessations de paiement, liquidations, interventions aux côtés d'administrateurs judiciaires, conduite de plans sociaux, transferts d'activité vers de petites ou de grandes organisations.

Ce qui frappe, dans ces situations, c'est l'absence de réaction à des signaux faibles qui deviennent ensuite des signaux forts. Ni les gestionnaires ni les autorités de

tarification et de contrôle n'ont toujours accompagné ces signaux à temps. Or, lorsque les signaux faibles deviennent des signaux forts, on arrive à des catastrophes humaines, sociales et organisationnelles. Une première fragilité tient donc à la capacité à identifier et traiter ces signaux faibles.

Les 80 % restants nous sont adressés pour des motifs de management. Mais le terme management recouvre beaucoup de choses. Les commanditaires eux-mêmes ont parfois du mal à qualifier la demande. Ils peuvent même être parties prenantes du problème qu'ils nous demandent de résoudre. Il arrive que nous devions dire à un président : vous nous demandez de résoudre un problème que vous contribuez à créer ; peut-être faut-il alors envisager de passer la main ou de modifier l'organisation de la gouvernance.

Dans ces situations dites de management, environ 30 % relèvent plutôt de problématiques de ressources humaines. On rencontre des dirigeants surqualifiés, qui s'ennuient, qui sont dans des logiques de bore-out ou de quiet quitting, plus présents en réunion que dans les fonctions de direction attendues. Le directeur général est peu visible, éloigné du terrain, déconnecté des préoccupations des professionnels.

À l'inverse, on rencontre aussi des situations de sous-qualification ou de micromanagement : hypercontrôle, limitation excessive des délégations, production de risques psychosociaux. Un indicateur très simple consiste à regarder les documents de délégation. Il arrive qu'un directeur d'établissement, responsable de plusieurs dizaines d'enfants placés et de nombreux salariés, dispose d'une délégation financière extrêmement faible. Le micromanagement de la direction générale empêche alors l'organisation de fonctionner correctement.

Les 50 % restants relèvent de problèmes de désalignement. Je parle de désalignement entre la gouvernance, la dirigeance, l'encadrement et les professionnels de terrain. Ce désalignement peut porter sur la dimension politique, sur les valeurs, sur la stratégie, sur la vision de l'action à conduire, mais aussi sur des dimensions tactiques et organisationnelles très concrètes.

Ces désalignements produisent d'abord une perte de sens. Dans la protection de l'enfance, par exemple, une question revient fortement : sommes-nous encore dans le travail social ou dans la contention sociale ? Ils produisent aussi une perte de confiance dans l'institution, dans les autorités de tarification et de contrôle, dans l'association employeuse, mais aussi dans les personnes : puis-je compter sur mon chef de service, mon directeur, ma directrice générale lorsque je suis confronté à une difficulté majeure ?

Ces pertes de confiance peuvent aller jusqu'à la rupture du contrat symbolique. Dans des univers fortement missionnaires ou vocationnels, cette rupture produit des dégâts considérables. Deux questions me semblent alors centrales : celle de l'autorité et celle de la responsabilité. Qui fait autorité dans l'organisation ? Le président ? Le directeur général ? Une personne du conseil d'administration ? Un professionnel reconnu ? Et comment les responsabilités sont-elles réparties ?

Nous revenons très souvent à cette question de la responsabilité, notamment à travers les documents de délégation. Une difficulté cognitive fréquente est l'erreur fondamentale d'attribution: puisque nous intervenons auprès de publics fragiles, on finit parfois par expliquer toutes les difficultés par la fragilité croissante des publics. Or il faut pouvoir réinterroger la responsabilité respective de l'organisation, des dirigeants, des professionnels et de l'environnement.

En matière de rééquilibrage, notre expérience montre que les organisations ne se remettent pas en mouvement d'abord par les fonctions de siège, le contrôle de gestion ou l'isomorphisme entrepreneurial. Elles se remettent en mouvement à partir du cœur de métier, de la clinique, de la place des personnes accompagnées. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas de gestion ; le bilinguisme évoqué par Marie-Aude Torres Maguedano est très juste. Mais en situation de crise, si l'on veut réenchanter le travail, le levier principal reste le cœur de métier.

Une autre méthode consiste à réintroduire des espaces de controverse, au sens foucaldien et bourdieusien : recréer des tensions là où elles doivent exister, et éviter la confusion produite par la comitologie. Il faut des espaces où l'on puisse discuter des valeurs, de la place de la personne handicapée, de l'enfant à protéger, de la place du dialogue social, des responsabilités respectives.

Il faut aussi travailler les tabous et les désaccords, dans la lignée des travaux d'Éric Dacheux. Dans notre secteur, on commence trop souvent les réunions en disant : « nous sommes bien d'accord que nous sommes là pour la personne handicapée ». En réalité, nous ne sommes pas toujours d'accord. Nous pouvons être là pour les mêmes publics, mais pas pour les mêmes raisons, avec des trajectoires, des motivations et des failles différentes. Discuter des désaccords est une condition de régulation.

Le travail doctoral que j'engage porte sur les conditions d'introduction de ressources externes internalisées et sur leurs effets sur la capacité dynamique de l'organisation. Un manager de transition est une ressource externe que l'on internalise temporairement en lui donnant un pouvoir exécutif suffisant pour agir. La question est alors : que produit cette ressource sur la capacité de l'organisation à recréer de l'intelligence collective, de l'interrelation et de la décision ?

Cela ouvre une question plus large : dans la relation entre gouvernance et dirigeance, peut-on considérer l'organisation professionnelle comme une entité dotée d'un effet d'extériorité associative, capable de questionner l'organisation ? La gouvernance fait évidemment partie de l'association, mais séparer analytiquement les éléments permet peut-être de mieux voir les effets produits.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Merci pour cette présentation très claire et stimulante. Le temps avançant, je vais poser deux dernières questions, l'une à Jean-Claude Dupuis et l'autre à Marie-Aude Torres Maguedano. Jean-Claude, comment réagissez-vous, au regard de vos travaux sur les dirigeants associatifs et sur la notion d'intervention sur autrui évoquée par Didier Comte ?

JEAN-CLAUDE DUPUIS — CRDMS

Je vais essayer d'être synthétique. J'ai entendu plusieurs mots importants : compétence, qualification, expertise. Il me semble essentiel de ne pas confondre expert et professionnel. Un professionnel n'est pas seulement un expert. Un expert est compétent ; un professionnel est qualifié, inscrit dans un métier, une histoire, une culture et un système de reconnaissance.

Lorsque les organisations grandissent, elles créent un siège, une tête, des fonctions support, des cadres, du reporting. Elles se technicisent et se bureaucratisent. Cela produit des effets très concrets, que les interventions précédentes ont bien illustrés. Les organisations sont elles-mêmes métissées: elles ne sont pas statiques, elles combinent plusieurs logiques organisationnelles.

Lorsqu'elles sont en mouvement, elles produisent aussi un sentiment d'incohérence, de découplage, parfois de violence institutionnelle. Au centre de la typologie des organisations, on trouve les organisations politiques, où les jeux de pouvoir et les jeux d'acteurs prennent le dessus. C'est souvent là que se développent les formes de violence institutionnelle.

Il faut aussi distinguer être au service, rendre un service et servir. Servir un patient, un usager ou une personne accompagnée n'est pas la même chose que rendre un service. Cette distinction est centrale pour penser les organisations sociales et médico-sociales. Elle renvoie à une culture politique institutionnelle, à une échelle d'organisation, à une forme de métissage entre plusieurs logiques. Et lorsque tout cela est en mouvement, l'exercice devient encore plus difficile.

GUILLAUME JAUBERT — ANIMATEUR

Merci. Marie-Aude Torres Maguedano, pouvez-vous revenir sur le modèle développé à l'Unapei autour de la triple expertise ? On peut supposer qu'il n'est pas remis en cause, mais qu'il peut être questionné par les transformations de l'environnement, notamment en matière de financement ou de concurrence entre associations.

MARIE-AUDE TORRES MAGUEDANO — UNAPEI

La notion de triple expertise n'est pas un concept naturel ou ancien à l'Unapei. C'est plutôt une formalisation récente, qui nous a permis de mettre des mots sur une réalité que nous ne savions pas bien désigner. Yannick Blanc nous a d'ailleurs aidés à cheminer dans la formalisation de notre projet stratégique. La triple expertise n'est donc pas remise en question ; au contraire, elle nous aide à nommer un horizon organisationnel.

Je voudrais aussi revenir sur la question des signaux faibles. Dans nos organisations, la place de l'émotion est très forte. Le mot professionnalisation ne me semble pas toujours suffisant ; il y a parfois une forme de rationalisation que nous essayons d'introduire dans ce que nous faisons. Le sujet est de mettre les émotions à la bonne place et de les rendre opérantes, plutôt que de les nier ou de les laisser désorganiser l'action collective.

À l'Unapei, nous avons travaillé cette question à travers un outil que nous appelons le gyroscope. C'est un outil de pilotage proposé aux associations. Le premier volet porte sur la bonne articulation entre gouvernance et dirigeance. Cela montre à quel point ce sujet est crucial pour nous. Il s'agit aussi de clarifier les responsabilités : qui est responsable de quoi, où se situent les niveaux de responsabilité, comment éviter les glissements ?

La triple expertise permet de mettre des mots sur l'histoire du mouvement Unapei. Il y a d'abord eu le temps des parents, qui sont à l'origine du mouvement. Puis, à partir des années 1970 et jusqu'aux années 2000, il y a eu le temps des professionnels. Depuis les années 2000, avec la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées et la montée de l'approche par les droits, il y a le temps des personnes concernées.

L'enjeu n'est pas de penser ces temps comme se succédant et s'effaçant les uns les autres. Depuis les années 2000, nous devons plutôt construire une synthèse

politique et organisationnelle. Nous voulons une approche par les droits, mais nous devons aussi la transformer en organisation, en management, en instances, en règles de fonctionnement.

La triple expertise repose sur cette idée : l'expertise des familles, l'expertise des professionnels et l'expertise des personnes concernées doivent être reconnues et articulées. Cela renvoie à la maturité coopérative : comment mettre chacun à sa bonne place ? Quelle instance sert à quoi ? À quoi sert un conseil de la vie sociale ? À quoi sert un CSE ? Où doit se situer la délibération démocratique ?

Nous avons souhaité redonner à chacun son bon niveau de responsabilité et son bon niveau d'expression. Il s'agit d'avoir des organisations démocratiques, mais en situant la démocratie au bon endroit. La triple expertise nous aide à garantir le fait associatif dans nos organisations, même si nous n'avons pas toutes les réponses. Elle consiste à reconnaître chacun dans sa compétence, à lui donner une place, et à travailler le rôle de chacun.

Nous commençons aussi à outiller cette notion. C'est presque un concept philosophique — l'idée que chacun détient un point de vue légitime — mais nous devons en faire aussi un concept de gestion, c'est-à-dire un principe organisateur concret.

CLOTURE

Merci. Ce que vous dites montre comment mettre en œuvre une valeur centrale et une triple expertise. Cela passe par la possibilité de faire exister, dans les établissements et au plus près du terrain, des formes concrètes de projet associatif.

Nous avons dépassé le temps prévu. S'il n'y a pas de question, nous allons nous arrêter ici et poursuivre les échanges autour du déjeuner.