

**Le mode de direction est déterminant pour l'ambiance d'une équipe et le bien-être de ses travailleurs.**

## Fiche 6.1.7. Les modes de direction

Au sein des associations, les modes de direction sont variés. Si l'autogestion et la gestion pyramidale ou verticale en constituent les extrêmes, il y a cependant une grande variété de modèles mixtes où la place de la concertation, de la négociation et de la décision collective est plus ou moins importante.

On observe aussi une variation des modes de direction selon les époques. Dans les années 1970, alors que de nombreuses associations voyaient le jour, l'autogestion était fréquente. Aujourd'hui, ces associations ont grandi et nécessitent souvent un passage vers une différenciation des responsabilités ou des niveaux hiérarchiques.

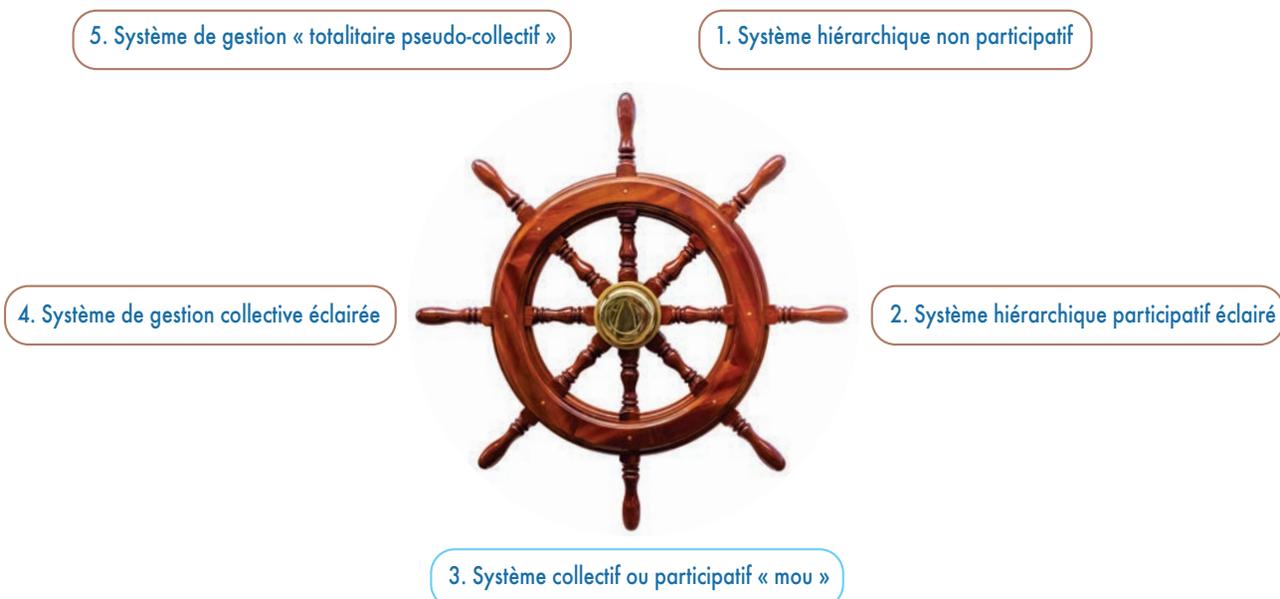
Par ailleurs, dans certaines plus grandes structures ayant un fonctionnement très pyramidal et comportant plusieurs antennes ou équipes, on a pu conférer, avec le temps, davantage d'autonomie de gestion à celles-ci, même si elles restent subordonnées à une direction générale.

Enfin, aujourd'hui, des équipes s'ouvrent à nouveau à un modèle de direction partagée en mettant en place les outils de l'intelligence collective.

Le mode de direction est donc un sujet mouvant et vivant dans le milieu associatif. Par expérience, nous savons aussi qu'il n'est pas sans effet sur le bien-être au travail.

Si cette fiche a trait au mode direction, il est important de préciser que les administrateurs restent les employeurs de la direction et à ce titre, ils représentent une autorité et portent une responsabilité dans le mode de direction mis en place.

Nous présentons ici la **typologie des modes de direction selon Philippe Kinoo**. Il s'agit d'un modèle circulaire qui reprend cinq modes de direction; le cercle suggère un continuum et donc la possibilité de modèles intermédiaires. Ce modèle rompt avec l'idée d'un continuum linéaire entre le mode de direction de type vertical et le mode d'autogestion de type horizontal.



Le cercle permet aussi de distinguer les modes de direction se situant au sommet, sur les côtés et en bas du cercle :

- au sommet, les types autoritaires peuvent présenter deux formes (modes de direction 1 et 5);
- au milieu prime le côté participatif (modèles 2 et 4);
- en bas prédomine l'absence de gestion (modèle 3).

Nous les présentons en suivant cet ordre.

## A. Au sommet

### Système hiérarchique non participatif – Mode de direction 1

Dans ce modèle, la verticalité est absolue. Pour savoir ce qu'il faut faire dans le travail, on doit se référer à la direction, au chef. C'est vrai tant pour les pratiques que pour les usages ou procédures. Il n'y a pas ou peu d'autonomie dans le travail, l'organisation est rigide, les tâches et les fonctions sont clairement définies. Il faut appliquer les règles et suivre les consignes, la créativité et l'initiative personnelle ont peu de place. L'autorité est concentrée, incarnée par la personne qui occupe le sommet de la hiérarchie.

Ce modèle se retrouve le plus souvent dans les grandes structures. Autorité et pouvoir sont confondus et incarnés dans la direction qui seule décide. Le tiers n'existe pas, une seule personne « est » toute l'institution.

La difficulté dans ce modèle vient de sa rigidité qui peut aboutir à des rapports de force en cas de désaccord ou de démotivation des équipes.

### Système de gestion totalitaire pseudo-collectif – Mode de direction 5

Ici, ce n'est plus une personne qui définit la norme et les pratiques mais une théorie de référence (ex. : la psychanalyse, la systémique). Le travailleur a peu d'autonomie et de possibilité de créativité, il doit appliquer les règles et suivre les consignes. Les discussions d'équipe sont redondantes et souvent inutiles car les décisions sont prises par le leader idéologique. La référence à la théorie conduit à une organisation rigide et à des tâches et fonctions clairement définies. L'autorité est concentrée, elle est incarnée dans la théorie de référence sous le contrôle de l'instance qui en est le gardien : la direction ou tel(s) membre(s) de l'équipe.

Ici aussi, comme dans le système hiérarchique précédent, le manque de place pour la participation et la rigidité ambiante conduisent à des conflits, des rapports de force et de la démotivation.

## B. Au milieu

### Système hiérarchique participatif éclairé – Mode de direction 2

C'est un modèle d'hiérarchie participative, éclairée par des temps et des lieux de participation où une large part est réservée à la discussion dans bon nombre de domaines. Les décisions se prennent suite à un processus. Chacun a droit à la parole, le rôle du directeur (ou du coordinateur) étant d'aller, par l'échange avec son équipe, le plus possible vers le consensus. À défaut, ce sera à lui de trancher, il occupera alors une place de verticalité, une place d'exception. Le pouvoir est relativement ouvert : la parole peut circuler mais à un moment donné la direction « fait tiers » en prenant une décision. Il y a un équilibre entre l'organisation collective et les responsabilités de chacun.

### Système de gestion collective éclairée – Mode de direction 4

Ici, les décisions sont le fruit d'un processus : il y a une discussion où chacun peut prendre la parole, et un animateur décide du moment d'un vote qui « fera la décision ». Le pouvoir est relativement ouvert, avec un équilibre entre organisation collective et responsabilités individuelles. L'autorité est en principe partagée et non plus personnalisée ; dans la réalité, chacun en use en fonction de ses capacités. Si l'autorité est assumée par ceux qui l'ont acquise et qu'elle est reconnue par l'équipe, le bon fonctionnement de la gestion collective est assuré.

Ces deux modèles « éclairés » (2 et 4), où le processus de décision est partagé, nécessitent de bonnes capacités pour passer des éléments de la discussion à la formulation claire et synthétique de propositions : c'est essentiel pour la poursuite du processus de décision. Ce passage de l'horizontalité à la verticalité n'est pas facile, surtout lorsque le directeur a une place de proximité dans la vie institutionnelle quotidienne. Certains travailleurs ne désirent pas non plus participer à la prise de décision.

Ces modèles sont également souvent source de conflits personnels qui amènent à des décisions non rationnelles, des jeux de pouvoir ou des dynamiques affectives, avec le risque de situations où les décisions ne se prennent plus. Ce peut aussi être le cas lorsque la direction n'assume pas son rôle d'autorité.

Notons aussi le risque de glisser vers un modèle autoritaire lorsque la direction fait un mauvais usage du pouvoir. Enfin, un autre dysfonctionnement possible est le refus de l'équipe de voir émerger quelqu'un qui fait autorité, en s'y opposant.

## C. En bas

### Système collectif ou participatif « mou » – Mode de direction 3

On note ici une absence de repères institutionnels : la liberté d'action est réelle mais va de pair avec un risque de chaos. L'autonomie du travailleur est forte, la responsabilisation maximale et l'organisation minimale. La parole circule librement dans les réunions mais les décisions ont du mal à être prises, appliquées et respectées. Il y a un manque d'organisation, tout le monde se plaint et personne n'agit. Le pouvoir est relativement ouvert, l'autorité est inexistante, personne ne fait fonction de « tiers ». Résultat : les relations entre les travailleurs sont dominées par le relationnel et l'imaginaire, avec des mobilisations affectives fortes; rien ne va freiner les dérives de l'affectif et l'éventuelle formation de clans et de sous-groupes.

Ce modèle rencontre aussi de réelles difficultés en cas de conflit de pouvoirs, ou une énergie importante est dépensée car rien ne vient y mettre un terme, entraînant une paralysie de la gestion. Exemple : conflit entre la direction et l'équipe (ou les syndicats). Notons aussi que certains travailleurs sont perdus lorsqu'il y a trop d'autonomie.

L'absence de tiers représente une réelle difficulté pour l'organisation. C'est le dysfonctionnement qui en fera émerger un (interne ou externe) : par exemple, une difficulté financière, le travail clinique. Le CA, l'inspection ou un comité de gestion interne peuvent représenter ce tiers.

#### Situation mixtes

Le modèle de Ph. Kinoo envisage des configurations mixtes ou hybrides qui combinent plusieurs modèles. Ainsi en est-il des associations qui, sur le plan clinique, fonctionnent sur un mode participatif, mais laissent à la direction les questions financières; ou des grandes institutions qui laissent beaucoup d'autonomie aux services qui la composent tout en gardant la main sur la gestion administrative et financière.

#### Tableau synthétique

	Type 1 Système hiérarchique non participatif	Type 2 Système hiérarchique participatif éclairé	Type 3 Système collectif ou participatif « mou »	Type 4 Système de gestion collective éclairée	Type 5 Système de gestion totalitaire pseudo-collectif
Norme	Hétéronomie	Hétéronomie démocratique	Autonomie	Hétéronomie démocratique	Hétéronomie
Fonctionnement	Hiérarchique	Polyarchie délibérative	Anarchie	Polyarchie délibérative	Hiérarchique
Autorité	Le Directeur	Rationnelle négociée	Nulle part	Rationnelle négociée	La théorie
Pouvoir	Le Directeur	Ouvert	Ouvert	Ouvert	Le gardien de la théorie
Décision	Le Directeur	Le Directeur	Ne se prennent pas	Le vote	Le gardien
Organisation	Rigide	Modulable	Faible	Modulable	Rigide
Responsabilité individuelle	Nulle	Modulable	Dans la solitude	Modulable	Nulle
Le tiers	Absent	Présent	Absent	Présent	Absent

## Comment cette typologie peut-elle nous aider ?

Le plus souvent, les associations se revendiquent d'un système hiérarchique participatif : la typologie de Ph. Kinoo permet de voir si cela se vérifie et s'il y a des dérives vers d'autres types plus autoritaires ou plus chaotiques.

La question du « bon modèle » peut se poser en termes de bien-être au travail. Nous rejoignons Ph. Kinoo lorsqu'il affirme qu'il n'y a pas de « bons modèles », même si on voit bien que les extrêmes sont problématiques. Remarquons toutefois que les modes plus verticaux ont leur utilité en cas de crise ou en situation d'urgence, même si cela ne résout pas tout.

Quel que soit le modèle en vigueur, il faut qu'existe une convergence entre les modes de fonctionnement implicite et explicite, entre les paroles et les actes; une congruence entre le modèle objectif et le vécu subjectif des membres, entre ce qui est dit et ce que chacun vit.

Les conflits peuvent souvent survenir lorsque s'opère un changement dans le mode de direction (passage à plus de verticalité ou inversement); le temps du changement peut alors devenir un temps de divergence.

Enfin, une difficulté peut surgir en cas de désaccord entre la direction et l'équipe sur le mode de direction retenu, la direction fonctionnant sur un mode plus autoritaire et l'équipe sur un mode plus participatif. Ou l'inverse : le directeur débat sans fin et ne décide pas, l'équipe attend une décision.

Chacun doit par ailleurs pouvoir supporter de ne pas fonctionner avec un modèle idéalisé. En effet, ce ne sont là que des modèles, qui de surcroît « gravitent » autour d'un cercle. Une institution relèvera rarement à 100 % d'un seul d'entre eux, mais en combinera plusieurs, dans une évolution constante. Enfin, aussi bien la direction que les membres de l'équipe doivent pouvoir développer leurs capacités à réfléchir et parler, pour s'approcher au mieux de ce qui leur convient.

