

L'autonomie, illusion ou graal

Dotés d'une délégation de pouvoirs et de multiples prérogatives qui y sont attachées, les directeurs d'établissements et services font de l'autonomie un impératif pour mener à bien leurs missions. Celle-ci n'exclut ni la responsabilité ni le contrôle.

Condition *sine qua non* de l'épanouissement au travail pour les uns, elle serait exagérément encensée dans les discours managériaux pour les autres. L'autonomie, cette capacité à se donner « sa propre loi » selon son étymologie grecque, est une notion abondamment utilisée dans le monde du travail.

« Il existe actuellement une forte injonction à l'autonomie : tout professionnel est censé la désirer. Alors que certains préfèrent être en position d'exécutant », relative d'emblée Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie Conseil, spécialisé dans l'anticipation et la gestion des risques humains dans l'entreprise. Reste que pour les directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), elle apparaît cruciale dans l'exercice de la fonction. Le document unique de délégation (DUD), qui formalise l'étendue de leurs prérogatives, constitue ainsi un véritable contrat d'autonomie aux yeux de certains... lorsqu'il est opérationnel. « Pouvoir de recruter, de former, de

sanctionner... Si je n'ai pas ces délégations, je ne me considère pas comme directeur, soulève François Bernard, directeur du foyer de vie Les Cattelaines, à Haubourdin (Nord), géré par l'association Les Papillons blancs de Lille. *Le fait d'être bridé et de ne pas avoir la maîtrise des fonctions "régaliennes" de direction peut entraîner la routine, en renforçant le caractère gestionnaire de la fonction. Or, celle-ci doit aussi être au service du projet éducatif.* »

Quid de l'ingérence du DG ?

L'autonomie serait donc un Graal qu'il importe d'atteindre tout autant que de conserver... même s'il y a parfois loin de la coupe aux lèvres. « Aujourd'hui, les cadres sont régulièrement rappelés à leurs responsabilités alors que, paradoxalement, ils n'ont pas toujours les moyens de leur autonomie », observe Bénédicte Haubold. Par conséquent définir la marge de manœuvre du directeur d'ESSMS s'avère un préalable indispensable au bon exercice de la fonction. Pour le consultant Jean-Marie Miramon [1], « l'auto-



nomie du directeur d'établissement se construit d'abord dans ses relations avec le directeur général de l'association gestionnaire ». Et il ne doit pas y avoir confusion des rôles, rappelle-t-il : « Le "DG" n'est pas un "super directeur". Il ne doit pas se placer dans une quotidienneté qui peut agacer. Par exemple, il ne peut pas imposer au directeur du personnel et ensuite lui demander d'avoir autorité sur celui-ci. »

« La question de l'articulation et du niveau d'autonomie du directeur d'établissement par rapport à la direction générale dépend du mode de gouvernance de l'association. Il n'y a pas de modèle

universel, témoigne Frédéric Hoibian, directeur général de l'association Adages, à Montpellier, et vice-président du groupement national des directeurs généraux d'associations (GNDA). Dans la nôtre, la délégation des treize directeurs est large, allant de l'ordonnancement des dépenses au recrutement des cadres. Ils sont garants du bon fonctionnement de leur structure et ne me rendent pas compte chaque jour de leur gestion. » « L'ingérence du DG dans la conduite de la structure met à mal l'autonomie du directeur et peut agir comme une véritable chape de plomb », assure quant à lui Daniel Carasco, directeur de la maison d'enfants à caractère social (Mecs) La Providence à Nîmes, et vice-président de l'association de directeurs ADC.

Une capacité d'initiative revendiquée

À rebours d'un interventionnisme qui se révélerait néfaste pour l'organisation, Frédéric Hoibian envisage davantage sa mission comme transversale : « Le directeur général traduit, diffuse et coordonne les décisions des instances associatives vers les directeurs d'établissements, qui doivent disposer de la marge d'au-

du directeur ?

tonomie nécessaire à l'exercice de leur fonction. Leur délégation doit s'inscrire dans un environnement de procédures clair qui garantit la cohérence interne de l'association. » Une prise de hauteur qui ne l'empêche pas de prôner l'accompagnement du directeur : « Ma porte lui est ouverte en cas de besoin, notamment sur des problématiques salariales ou ayant trait aux usagers. Être autonome ne signifie pas que l'on doit se sentir seul. » « Je plaide pour l'autonomie car elle est liée à la responsabilité, conclut Frédéric Hoibian. La délégation n'exclut d'ailleurs pas le contrôle. » Affirmation à laquelle acquiescent les directeurs d'ESSMS. « Cela suppose d'avoir à rendre des comptes », atteste Daniel Carasco.

Cet impératif conduit Yves Kimberlin, qui dirige l'établissement de protection de l'enfance Les Moutatchous, à Haubourdin, à « condamner » – en apparence – cette notion. « Je ne revendique pas une quelconque autonomie

« La déresponsabilisation entraîne tôt ou tard le désengagement. »

si celle-ci s'entend au sens de "capacité à édicter ses propres règles". Car j'agis dans le cadre de ma délégation en lien étroit avec le directeur général et le conseil d'administration, et je suis questionné sur mes orientations. Cependant, je revendique une capacité d'initiative sur fond

d'une vision prospective. Le jour où elle m'est enlevée, je m'en vais », explique ce directeur, missionné il y a quelques années en vue de réorganiser l'institution [2]. Et, à l'en croire, ce pouvoir d'action du dirigeant renforce celui de ses collaborateurs.

Un cercle vertueux

Un constat partagé par Jean-Marie Miramon, qui considère même que l'autonomie des directeurs est garante du bon fonctionnement des structures. « Certains se placent dans la posture de "chef de service éducatif", ayant besoin d'en réviser sans cesse au directeur général, par peur d'endosser les responsabilités, illustre-t-il à titre de contre-exemple. Mais cette déresponsabilisation entraîne tôt

ou tard le désengagement. » Dans ce cas, le consultant y voit même un risque encore plus grand d'extension du schéma à l'ensemble de l'établissement : « Le directeur tend à reproduire la relation entretenue avec sa hiérarchie vis-à-vis de ses propres équipes, non sans répercussions sur les usagers. Ceux-ci peuvent ainsi se retrouver infantilisés, objets d'une prudence redoutable de la part du personnel. » Et de conclure : « Dans de telles organisations, une dynamique vertueuse de l'autonomie reste à construire. »

Justine Canonne

[1] Coauteur de l'ouvrage *Le métier de directeur, techniques et fictions, avec Denis Couet et Jean-Bernard Paturet, Presses de l'EHESP, 2012*
[2] *Lire Direction[s]* n° 109 p. 14

« L'absence d'autonomie, un risque psychosocial au travail »



Christine Jeoffron, maître de conférences HDR en psychologie sociale, du travail et des organisations à l'université de Nantes

« Le degré d'autonomie au travail renvoie à la "latitude décisionnelle", concept incluant la marge de manœuvre du salarié et sa participation à la prise de décisions qui le concernent. Il constitue l'un des six facteurs de risque psychosocial au travail [1]. Son absence peut conduire à un désinvestissement, à une moins grande efficacité et, dans les cas les plus graves, au présentisme, voire à l'épuisement professionnel, le burn-out. Le management

participatif est un remède possible: il associe l'équipe à la conduite du changement, favorisant de fait la créativité et le bien-être au travail. Il permet au manager de ne plus se trouver seul à porter les décisions. Certains leaders craignent cette démarche de partage, y voyant justement un facteur de perte d'autonomie. Or, il est reconnu qu'un changement élaboré de manière isolée, sans concertation, est moins porteur de réussite à long terme. »

[1] Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, *Marceline Bodier et Michel Gollac, rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, avril 2011, à consulter sur http://travail-emploi.gouv.fr, rubrique Rapports*

10 ANS

Direction[s]

Le magazine et ses suppléments

+

La Lettre par e-mail

+

Le site

Bulletin d'abonnement à retourner complété sous enveloppe affranchie à :
Direction[s] - Service Abonnement - 28481 Thiron cedex

Oui, je m'abonne à Direction[s]

11 n° du magazine + 40 n° de la Lettre de Direction[s] par email + 2 suppléments + l'accès illimité aux archives sur le site directions.fr pendant 1 an. Je bénéficie de près de **14% de réduction : 142€ au lieu de 165€** (prix N°).

Structure :

Nom : Prénom :

Fonction :

Adresse :

CP : Ville :

Téléphone : Fax :

[e-mail : indispensable pour recevoir la Lettre de Direction[s]

Je souhaite recevoir des informations exclusives de la part de Direction[s] par mail par fax

Mode de règlement :
 Par chèque joint à l'ordre de Intescia/Direction[s]
 A réception de facture
 Par virement : CIC Intescia
 IBAN : FR76 30066 10947 000100 2880171
 BIC : CMCIFRPP

Signature

ABONNEZ-VOUS !

Offre valable jusqu'au 31/12/2014. Etranger : 11 € de frais de port en sus. Tarifs TTC (TVA de 2.1 % sur l'abonnement). Conformément à la loi N° 78 - 17 du 6/01/1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant figurant sur notre fichier. Pour cela, il suffit d'en faire la demande écrite à Direction[s]. Tél : 02 37 29 69 40 - Fax : 02 37 29 69 35 - Mail : info@directions.fr