Publié par:
REISO.org
REVUE D'INFORMATION SOCIALE

Former au leadership solidaire: une utopie?

© Wavebreakmedia Micro / Fotolia

Les directrices et les directeurs d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires souhaitent inciter et stimuler plutôt qu'imposer et commander. Enquête exploratoire pour repérer les éléments qui favorisent ce type de leadership.

Par ***Anne Ronchi***, adjointe scientifique, Haute école de travail social de Genève, et ***Isabelle Kolly Ottiger***, directrice jusqu'en 2017 du MAS DSIS HES-SO [1]

La recherche sur le travail réel des directions d'établissements (Gather Thurler, Kolly Ottiger, Losego, Maulini, 2017) a montré que lorsque les directeurs et directrices accèdent à leur fonction, ils.elles ont des aspirations et une vision idéale d'un pouvoir sans contrainte. Leur conception du rôle influence leur manière de composer avec leur équipe, de l'entraîner et de la soutenir. Ils.elles souhaitent inciter et stimuler plutôt qu'imposer et commander. Or, confrontées aux réalités du terrain, les directions voient parfois leurs aspirations mises à mal par divers facteurs d'ordre humain, politique, financier ou social. Et plus l'écart entre la vision idéale et la réalité s'agrandit, plus il devient difficile de garantir la réalisation de la mission. Dans ce contexte, en tant que prestataire de formation, est-il utopique de vouloir former les directeurs et directrices à un leadership solidaire ? Quel rôle peut jouer un dispositif de formation dans la construction d'une posture de leadership solidaire ?

Cette contribution vise à répondre à ces questions, sur la base d'une enquête exploratoire d'un dispositif de formation continue composé d'un MAS et d'un DAS à la direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires. Au travers des regards croisés des formatrices.eurs et des participant.e.s [2], nous décrirons la manière dont la solidarité est éprouvée dans le dispositif de formation tant par les formatrices et les formateurs que par les participantes et les participants.

Un lieu pour expérimenter des valeurs

En allant à la rencontre des directrices et directeurs en formation, nous avons repéré des éléments significatifs de leadership, qui favorisent ou empêchent le développement de rapports de solidarité.

Une clarification de ce que chacun met derrière le mot de solidarité est relevée comme préalable : communiquer, expliciter, créer des espaces de débat collectif pour construire une vision partagée et générer du commun. Pour éprouver la solidarité, les directions interrogées tendent vers un management participatif [3]. Ce type de management place la personne au centre des enjeux managériaux. Il tend à réduire le sentiment d'isolement des directions en sollicitant les équipes et le réseau. Les directeurs et directrices en situation de formation rappellent combien le cadre et la mission sont au cœur de leurs activités. Dès lors, un des défis majeurs est de parvenir à concilier valeurs personnelles et valeurs institutionnelles. En introduisant du management participatif pour guider l'équipe, les directions développent l'art du compromis : « le compromis n'est pas un abandon [...], [mais] le renoncement responsable à une partie de ses intérêts au service d'un projet commun » (Janvier, 2012, p.176). Dans cette perspective, la participation des collaboratrices et des collaborateurs est attendue. Chacun.e a une responsabilité, un travail à réaliser au sein du collectif. Cette exigence relative à la responsabilité et à l'autonomie dans le travail modifie l'organisation du travail et notamment celui de la directrice ou du directeur. Ces derniers disent devoir être exemplaires. Ils relèvent aussi que la solidarité doit être circulaire ; elle implique une reconnaissance des directions envers les collaborateurs.trices et une reconnaissance des collaborateurs.trices envers les cadres.

Selon un directeur, le cadre protégé de la formation favorise la solidarité entre participant-e-s. Ainsi, la confiance, les relations interpersonnelles permettent d'exercer, de développer la bienveillance et la réciprocité dans les échanges. Le groupe en formation expérimente collectivement des pistes, des marges de manœuvre pour agir de manière solidaire, dans le respect de la réciprocité et des devoirs des différentes parties. La solidarité créée entre les participant.e.s participe pleinement au développement d'une posture professionnelle de direction valorisant la confiance et la bienveillance, tout en en aiguisant un regard critique et réflexif. Dans le cadre des groupes d'analyse de pratique de direction, les regards multiples sur une situation révèlent de nouvelles manières de lire la réalité et d'agir. Les participant.e.s mesurent alors les différentes opportunités qui s'offrent à eux. S'appuyer sur le réseau lorsque la fonction devient trop difficile s'avère être bénéfique pour sortir de l'isolement de la fonction de direction et pour éviter l'épuisement professionnel, mais aussi pour se faire plaisir en dehors des contraintes du quotidien. Un directeur rappelle que la solidarité implique de la réciprocité et des devoirs dont les codes ne sont pas toujours explicites, générant des rapports de domination. Les séances d'analyse de la pratique de direction problématisent ces rapports de force qui sont à l'œuvre dans les rapports de solidarité.

Les analyses de pratique et le comité pédagogique

De son côté, le dispositif de formation pose, tout au long du parcours, une question essentielle aux participant-e-s : « Quel type de manager souhaitez-vous incarner ? ». Les participant.e.s sont ainsi amené.e.s à réfléchir à cette question en développant leur esprit critique. Pour ainsi consolider leur posture de direction, les séances d'analyse de la pratique de direction ont un rôle central.

Conçues de manière structurée, ces séances d'analyse de la pratique visant à ancrer une posture réflexive s'intéressent aux actions professionnelles en donnant la parole aux acteurs.trices concerné.e.s. Durant ces séances, la notion de confiance est travaillée en questionnant la posture de direction des participant.e.s. Il s'agit pour les participant.e.s de repérer dans leur quotidienneté des signes, des traces de confiance données par autrui, et, ainsi, de travailler sur les conditions nécessaires à la construction de la confiance en soi et envers autrui.

Le dispositif de formation est coordonné par un Comité pédagogique composé des responsables de module. Une responsable souligne que ce groupe est lui-même porteur des valeurs du dispositif de formation : la bienveillance, la confiance, la performance. Le comité incarne le modèle managérial valorisé par le dispositif. La manière dont les responsables de module assument certains dysfonctionnements a alors un effet miroir sur les directeurs et directrices en formation, sur la prise en compte de leur réalité, sur la considération qu'ils portent à leurs équipes.

Le portrait «idéal» des leaders solidaires

Ces différents points de vue permettent de dresser un portrait de leader tel que pensé par le Comité pédagogique et vécu par les participantes et les participants à ce dispositif de formation. Ainsi, la.le leader solidaire est :

Un.e leader participatif.ve. Il.elle est soutenant.e, non contrôlant.e et ouvert.e au dialogue. Dans le cadre d'un fonctionnement démocratique où l'autonomie des collaborateurs.trices est valorisée (chacun est responsable d'un projet et dispose d'une grande marge de manœuvre pour sa réalisation), en tant que manager, il.elle délègue, mais sait prendre les décisions (« trancher ») quand c'est nécessaire. Il.elle discute et apporte des solutions aux difficultés des collaborateurs.trices, sans être dans l'illusion de la toute-puissance. Pour établir le dialogue, il.elle sait établir un climat de confiance entre les collaborateurs.trices et lui. Il.elle communique avec clarté les intentions et les actions en lien avec la mission de l'institution. Ainsi, un.e leader idéal est une personne solidaire envers les autres et envers elle-même.

Un.e leader responsable. Il.elle est intègre, maîtrisant le cadre législatif qui impose la mise en place d'un système de contrôle interne dans les institutions. Il.elle est conscient-e des risques de conflit d'intérêt et est attentif à ne pas exercer un certain favoritisme. Il.elle juge de ce qui est indispensable afin de défendre son équipe dans un contexte où les contraintes financières sont fortes.

Un.e leader réflexif.ve. Il.elle questionne régulièrement son rapport au pouvoir afin d'incarner l'autorité sans être autoritaire. Grace à une posture critique, le.la leader questionne le sens du travail avec son équipe et donne les moyens pour réaliser le projet commun. A l'image du chef d'orchestre, il.elle interprète avec les musiciens la partition « institutionnelle » qu'ils vont jouer ensemble.

Nous l'aurons compris, la conception du.de la leader idéal.e repose sur une vision de l'individu partagée par les actrices et les acteurs du dispositif de formation, résumée par une responsable de module : « Tous les êtres humains ont la capacité d'être attentifs à l'autre. Accueillir la bienveillance de l'autre renvoie à l'humanité de sa personne. Se montrer en sympathie avec l'autre permet de lui rendre son humanité». Selon cette approche humaniste, dans un contexte où le management est souvent associé à la performance, la figure du leader est décrite par une responsable de module comme « une personne de conviction dont les actions sont de défendre des valeurs et des causes avec un combat phare : lutter contre la maltraitance institutionnelle ».

Pour concilier dynamique institutionnelle et vision solidaire, les directeurs et directrices se doivent de sortir de la solitude de la fonction construite ou imposée (Gather Thurler, Kolly Ottiger, Losego, Maulini, 2017), en faisant le pas vers les autres, cet autre qui peut être un pair, mais aussi l'équipe. Il s'agit de repousser un sentiment de toute puissance, état qui résonne parfois avec le sentiment de solitude.

Une expérimentation collective

Les formations à la direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires abordent le travail au sein de l'organisation, dans un rapport réflexif, de manière à développer une conscience de l'influence du type de leadership adopté sur l'organisation du travail. En partant du constat que les métiers de direction des institutions sont invivables sans solidarité et sans alliance entre pairs, cette enquête exploratoire a permis de montrer que le style de management valorisé dans ce dispositif de formation correspond aux valeurs d'ouverture à l'autre, et de coopération. Une directrice rencontrée dit qu'elle n'aurait « sans doute pas pu suivre une formation prônant un style de management directif/autoritaire ». Ainsi, le dispositif de formation, dans la mise en œuvre des valeurs qui le sous-tendent, permet aux directrices et directeurs d'expérimenter collectivement un ensemble de valeurs et d'idéaux pour conduire une institution, incarnée par des femmes et des hommes autour d'un projet commun. Dès lors, loin

d'être une utopie, le développement de compétences de collaboration dans un dispositif de formation favorise le leadership solidaire.

Bibliographie

- Delstanche, P. (2015). Vers un leadership solidaire: La sociocratie : une nouvelle dynamique pour gérer les organisations. Primento, 152 pages.
- Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P., Maulini, O. (2017). Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires. Berne : Peter Lang, 318 pages.
- Janvier, R. (2012). La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale. Paris: L'Harmattan, 204 pages.

[1] Master of Advanced Studies HES-SO en Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires. Présentation en ligne

[2] Des entretiens, d'une durée de 40 minutes, ont été menés entre le 10 avril et le 8 juin 2017 avec trois responsables de modules issus des trois domaines – Santé, Travail social, Economie&Services- et deux participants à la formation MAS et DAS. Ces entretiens n'ont pas été enregistrés. Ils ont fait l'objet d'un compte rendu validé par chaque personne.

De plus nous avons récolté les avis d'un groupe en fin de parcours de formation.

[3] Pour appréhender les concepts de management participatif et de management situationnel, se référer aux travaux de master réalisé dans le cadre de la formation DAS et MAS HES-SO en direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, disponibles sur RERODOC.