

Transmettre : un équilibre entre conduite du changement et « (re)conduite » des habitudes

David Chevallier,
Directeur de
l'Observatoire Social de
Lyon (OSL)

La séance de travail touche à sa fin. Je discute avec un administrateur d'une association qui connaît l'Observatoire Social de Lyon (OSL) depuis une quinzaine d'année, alors qu'il avait commandité une étude sur la mobilité et avait apprécié l'apport de l'approche sociologique dans un secteur dominé par une vision très technique. S'ensuit un échange sur l'évolution de notre bureau d'études qui m'entraîne sur les terres de la liste des études, recherches et accompagnements menés depuis 25 ans par l'OSL et sur la figure centrale de son fondateur et précédent directeur, Christian Harzo. Puisant quelques références dans le passé, je me raccroche au présent, faisant souvent le lien avec les thèmes d'études actuels, pour constater la permanence des sujets de prédilection sur lesquels l'OSL travaille.

Directeur de l'OSL depuis une année, je rencontre régulièrement cette situation qui m'est rapidement apparue paradoxale : devenir le porte-parole d'une histoire à laquelle je n'avais pas participé. Assurer une continuité constitue l'enjeu fondamental d'un processus de transmission. Cette continuité apparaît autant comme une capacité à conserver l'existant qu'à le modifier. En effet, toute transmission me semble être composée d'un équilibre entre conservatisme et progressisme.

La transmission porte donc en germe des conflits à partir de la tension qui existe entre conservation et changement. L'expérience que nous avons vécue à l'OSL a consisté à prendre le temps d'une transition « douce », faisant sa part à la conservation des habitudes sans compromettre les volontés d'évolution.

Dans la mise en œuvre d'un processus de transmission, la dimension patrimoniale est forte.

Elle consiste en « *une forme originale de production de continuité* » (J. Davallon, comment se fabriquer le patrimoine ? 2002). Comment rendre compte de l'héritage lorsqu'on transmet ? Nombre d'associations, d'entreprises, se vantent d'exister depuis 50 ans ou plus, mais que reste-t-il des savoirs et savoirs-faire ? Dans notre cas, l'OSL ambitionne de préserver ses richesses, issues de 25 ans de pratiques professionnelles.

Pour cela, il s'est agi de (re)nommer le projet et de distinguer ce qui faisait sens, collectivement. L'OSL a pris le temps, avant mon arrivée, puis en m'intégrant dans cette réflexion, de révéler et nommer les richesses, le socle de base qui fonde notre projet et d'en traduire des pistes de travail pour le futur. Cette « mise en patrimoine » permet de figer une histoire pour la partager et se mettre d'accord sur la valeur de ce qui est confié à l'avenir.



Au sein de l'OSL, nous avons ainsi débattu largement de notre positionnement, de notre histoire... Doit-on conserver notre positionnement généraliste, nous réorienter ? Quelle est notre plus-value, notre utilité sociale ? Les réponses apportées à ces questions ont permis de traduire un plan de développement sur 3 ans, mais elles ont surtout permis une (ré)appropriation des fondamentaux de la structure. Ma position dans ce travail a

consisté dans un premier temps à apporter un regard extérieur mais concerné, puis à m'impliquer complètement dans la rédaction du document.

L'OSL s'engageait, par cette transmission, sur une voie nouvelle. L'enjeu était de réussir la première transition de l'histoire de notre organisation. Nous partageons en interne le constat de la complexité et de la particularité de notre modèle. Notre bureau d'études associatif œuvre auprès des collectivités publiques et acteurs associatifs sur les questions urbaines et sociales. Ces particularités semblent en imposer d'autres : le modèle économique, la gouvernance, les relations partenariales... En appréhendant la phase de transmission, nous avons convenu avec le directeur sur le départ, de procéder par un temps de transmission suffisamment long pour permettre de mieux prendre en compte les spécificités du projet et sa dimension collective, afin de mieux les respecter. Donner ce temps au processus était une façon de s'assurer que la « conduite des habitudes » pourrait se mettre en place et a constitué un moment confortable où la transmission s'est déroulée sereinement.

Ainsi, la transmission s'est déroulée par « infusion » consistant en une intégration progressive de ce qui constitue l'OSL, en commençant par le « terrain » (mener des études, intégrer les études, le vocabulaire, les façons de faire de l'OSL), ce qui permet d'appréhender concrètement la culture du bureau d'études.

Enfin, dans l'effort qui est fourni pour assurer une continuité, je retiens en particulier le temps de célébration du projet. Cette célébration par ses rituels, ses rencontres et la possibilité qu'elle offre de construire un récit en commun est porteuse de richesse pour l'avenir et favorise la relation de confiance entre ses membres dont tout projet a besoin pour exister et se développer. ■