



Le Forum de la Fonction de Direction 2009
FNADES

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009 - Paris, Espace Reuilly
Compte rendu intégral des débats - www.compte-rendu.fr

ACTES DU

FORUM DE LA FONCTION DE DIRECTION 2009

DE LA FNADES

DIRIGER C'EST POSSIBLE !

PENSER L'ACTION ET LA FONCTION AUSSI...

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009

Paris, Espace Reuilly



SOMMAIRE

JEUDI 3 DECEMBRE 2009, MATINEE

DISCOURS ET OUVERTURE. Par Monsieur Michel DEFRANCE, Président de la FNADES..... 4

LA DEMOCRATIE ENTRE POUVOIR ET AUTORITE. Par Monsieur Jacques RIFFAULT, Formateur et philosophe..... 6

JEUDI 3 DECEMBRE 2009, APRÈS-MIDI

LA DIMENSION MANAGERIALE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. ANIMATION. Par Monsieur Jean-Yves GUEGUEN, Directeur de la revue « La Lettre des Managers de l'Action Sociale »..... 27

INTRODUCTION DES ECHANGES. Par Monsieur Daniel GUAQUERE, Directeur de l'ANDESI (Association nationale des cadres du social) et M. François NOBLE (Formateur).
..... 27

ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA FNADES : FNADEPA (FÉDÉRATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS ET SERVICES POUR PERSONNES AGÉES)..... 45

COMMUNICATIONS ASSOCIATION INVITÉE : GNDA (GROUPEMENT NATIONAL DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX D'ASSOCIATIONS)..... 52

ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA FNADES : GRDEI MIDI-PYRÉNÉES (GROUPEMENT RÉGIONAL DES DIRECTEURS D'INSTITUTIONS SOCIALES, MÉDICOSOCIALES ET SANITAIRES)..... 60



VENDREDI 4 DECEMBRE 2009, MATINEE

LA DIMENSION CLINIQUE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. ANIMATION.
Par Madame Isabelle SARAZIN, Rédactrice en chef adjointe de la revue « Actualités sociales hebdomadaires ». 69

INTRODUCTION DES ÉCHANGES. Par Monsieur Francis BATIFOULIER, Directeur d'établissement..... 71

COMMUNICATIONS ASSOCIATION INVITÉE : ADC (ASSOCIATION DES DIRECTEURS, CADRES DE DIRECTION ET CERTIFIÉS DE L'EHESP)..... 81

ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA FNADES : GTD (GROUPEMENT TECHNIQUE DES DIRECTEURS, DÉPARTEMENT DU VAR). ADESAI (ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX D'ALSACE-LORRAINE)...... 87

VENDREDI 4 DECEMBRE 2009, APRES-MIDI

LA DIMENSION GESTIONNAIRE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. ANIMATION. Par Madame Anne BARIET, Rédactrice en chef à « DirectionS ». 101

INTRODUCTION DES ÉCHANGES. Par Monsieur Hubert ALLIER, Directeur de l'UNIOPSS. 102

COMMUNICATIONS ASSOCIATION INVITÉE : ANDICAT (ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS ET CADRES DES ESAT)..... 106

ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA FNADES : ADPA (ASSOCIATION DES DIRECTEURS AU SERVICE DES PERSONNES AGÉES). ADESSE 91 (ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX DE L'ESSONNE). 110

SYNTHESE ET CLOTURE...... 123

SYNTHÈSE. Par Monsieur Dominique ROLIN (FNADES), Directeur d'ALV Formation. 123

REMERCIEMENTS ET PERSPECTIVES. Par Monsieur Michel DEFRANCE (Président FNADES). 130

INDEX 132



JEUDI 3 DECEMBRE 2009, MATINEE

DISCOURS ET OUVERTURE.

Par Monsieur Michel DEFRANCE, Président de la FNADES.

Michel DEFRANCE

Mesdames et Messieurs, Chers Collègues,

La FNADES est heureuse de vous accueillir pour ces deux journées de rencontres et d'échange. Nous pensions être plus nombreux aujourd'hui, mais cela facilitera les débats avec la salle. En effet, ces journées se veulent avant tout un espace de débat. Elles se veulent également un espace de rencontre, surtout au regard des changements importants que connaissent nos secteurs d'intervention. Dans ce cadre, il est véritablement nécessaire de sortir de son exercice singulier afin de s'ouvrir à des réflexions et des échanges transversaux à toutes nos structures, qu'elles soient non lucratives ou publiques. D'ailleurs, nous en oublions trop souvent le caractère éminemment non lucratif. Dès lors, nous verrons si l'éthique de la non lucrativité sera clairement soutenue.

En tout état de cause, la FNADES rassemble des associations locales, départementales et nationales par secteur ou transversales. Elle n'existe que par la volonté de ses membres de se rencontrer et de réfléchir ensemble. Elle a également vocation à dialoguer avec des partenaires, d'autres associations complémentaires ainsi que des associations pratiquant un discours militant et humaniste autour de la fonction de Direction.

La FNADES est un espace d'expression. C'est notre raison d'être. Il ne s'agit pas de se rassembler autour d'un plus petit dénominateur commun faussement consensuel. En revanche, la fédération cherche à favoriser l'expression par le biais de rencontres, de dialogues voire de confrontations constructives, afin de faire avancer les connaissances et l'expression des acteurs de la fonction de Direction. Ceux-ci ne se résument pas aux seuls Directeurs d'établissement. Il s'agit également des Directeurs de constructions associatives ou institutionnelles.

Nous avons construit ces journées autour d'une approche philosophique repositionnant la fonction de Direction comme un puissant enjeu éthique. En effet, de nombreux collègues nous font part de leur isolement, de leur perte de champ décisionnel et de



l'instrumentalisation dont ils ont l'impression d'être l'objet. Néanmoins, ils manifestent la volonté de répondre, avec engagement et créativité, aux défis qui se posent à nous. Nous interrogerons ainsi les fondamentaux de la fonction de Direction que sont la dimension managériale, la dimension clinique et la dimension gestionnaire. En effet, dans ce qu'elle peut offrir de détestable, la dimension managériale se trouve actuellement au cœur des médias. Ses dérives irrespectueuses mais aussi sa force de positionnement permettant de faire vivre des individus au travail sont notamment mises en avant. Par ailleurs, la dimension clinique est souvent la première variable d'ajustement lorsqu'il s'agit de réduire la voilure. Enfin, selon les cas, on nous retire ou on nous cantonne la dimension gestionnaire dans les constructions institutionnelles.

Nous voulons avant tout affirmer que diriger est non seulement possible mais incontournable. Aussi, les Directeurs seront au cœur des évolutions à venir.



LA DEMOCRATIE ENTRE POUVOIR ET AUTORITE. Par Monsieur Jacques RIFFAULT, Formateur et philosophe.

*Le texte de cette intervention sera publié dans le prochain numéro
de « La revue de l'ACTIF » (Montpellier).*

Jacques RIFFAULT

Bonjour. Je remercie la FNADES, et en particulier Michel DEFRANCE, pour m'avoir invité à parler avec vous de la démocratie entre pouvoir et autorité. Si cela ne convient pas, vous saurez donc à qui vous en prendre. Néanmoins, je devrais pouvoir proposer une introduction générale à votre réflexion.

Je m'appelle Jacques RIFFAULT. J'ai une formation initiale d'éducateur spécialisé, mais j'essaye d'être un philosophe. C'est en effet la formation intellectuelle que j'ai reçue avant de devenir un professionnel de l'éducation spécialisée. C'est en tout cas à partir de cette formation-là que je regarde les problèmes professionnels. Cela me met ainsi dans une position assez particulière. En effet, je ne ressemble pas tout à fait aux spécialistes des diverses sciences humaines qui contribuent habituellement à l'approfondissement de notre travail. Par ailleurs, je suis actuellement Directeur adjoint de l'Institut Régional du Travail Social d'Ile-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne. Il est en effet issu de la fusion de l'IRTS de Montrouge et de l'Institut Georges Heuyer qui était implanté à Neuilly-sur-Marne. Ce dernier est l'héritier d'une série d'écoles historiques traitant de cette problématique.

Avant de développer le thème de la démocratie entre pouvoir et autorité et de vous donner les moyens de réfléchir en tant que Directeurs, encadrants et responsables d'unités d'intervention sociales, je souhaite préciser que la discussion de cette question intervient dans un **contexte particulier. Il s'agit du sentiment largement partagé par les cadres de Direction qu'il devient de plus en plus difficile d'occuper, dans nos institutions, la place d'exception de ceux qui dirigent.** Ainsi, lorsque tout va bien, ils appuient leurs décisions sur l'autorité personnelle reconnue aussi bien par ceux qu'ils dirigent que par ceux qui leur ont confié cette tâche. Or, dans l'introduction de son livre « Y a-t-il un Directeur dans l'institution ? », Jean-Pierre LEBRUN dit que plutôt que d'être soutenu dans cette tâche de Direction, ceux ou celles occupant cette place d'exception sont d'abord soupçonnés « d'abus de pouvoir, d'excès d'autorité voire même d'autoritarisme et de tyrannie, à tel point que dès qu'ils prennent une



décision dans laquelle ils engagent leur singularité et leur jugement, ils risquent d'être aussitôt contrés sous prétexte qu'ils ne respectent pas les règles qu'ils édictent pourtant eux-mêmes ».

Les choses sont dites. Nous connaissons tous cela à des degrés divers. Nous rencontrons souvent ces contestations lorsque nous prenons une décision du type de celle que nous devons prendre la plupart du temps. Or, il est indispensable que quelqu'un prenne des décisions qui demandent davantage qu'une déduction logique ou que l'application de procédures réglementaires. Je veux parler du genre de décisions qui demandent que, en situation, celui à qui il revient de décider et vers qui tout le monde se tourne invente la réponse. Il doit alors juger, non pas de ce qui est bon dans l'idéal, mais de ce qui est préférable, eu égard aux nécessités et aux possibilités, aux règles, aux procédures et à l'éthique, au regard de l'imprévu et de la situation concrète. Nous savons tous ici que c'est précisément dans ces situations que se joue le quotidien de la tâche de Direction. C'est aussi pour que ces décisions-là puissent être prises qu'il existe un besoin de Directeurs, de cadres, d'encadrants et de responsables d'unités d'intervention sociales. Ceux-ci doivent être en mesure de gouverner, c'est-à-dire de mener un collectif dans une Direction souhaitable et souhaitée par la majorité de ceux qui le composent dans les péripéties imprévues et imprévisibles rencontrées par tout organisme vivant.

Dans le monde complexe actuel, il est vrai que nous préférerions vivre parfois dans un environnement qui nous débarrasserait de cette responsabilité et de la difficulté d'avoir à exercer notre jugement. Je veux dire que la tension entre le désir de liberté et le désir de sécurité n'a sans doute jamais été aussi forte. Aussi, nous constatons une véritable inflation des procédures et des réglementations coïncidant avec l'injonction toujours plus marquée de l'exigence de responsabilisation et d'individualisation. Prosaïquement, nous aimerions n'avoir qu'à déduire ou appliquer. De plus, dans le même temps, nous le supportons certainement de moins en moins. Lorsque je dis « nous », je parle de l'ensemble des citoyens des démocraties occidentales et donc des cadres dirigeants.

Nous pouvons penser que ce contexte n'est pas nouveau et que ceux qui dirigent l'ont bien voulu. Ils aiment le pouvoir et l'ont choisi. Dans le cas contraire, ils ne l'exerceraient pas. Par ailleurs, il vaut mieux pour tout le monde qu'ils aiment ce qu'ils font et ce qu'ils sont. Ils sont aussi payés pour cela. Ils sont payés plus que les autres. Ils le sont parfois beaucoup plus. Dès lors, il n'est pas possible d'avoir le beurre et l'argent du beurre pour finalement se plaindre. Toutefois, la période que nous vivons est marquée par la présence d'un élément nouveau, qui ne touche pas seulement à l'essence du fondement de la fonction de dirigeant. Ainsi, dans les situations que nous



connaissions, ce n'est pas tellement les décisions que nous prenons qui sont discutées dans leur contenu où dans leurs conséquences. Ce qui est interrogé ou contesté, c'est le fait que nous les prenons de nous-mêmes : « Nous n'avons pas discuté », « il n'y a pas eu concertation », « on n'a pas été associé »... Les formules que je cite sont douces mais il en existe de beaucoup plus violentes. En somme, ce n'est pas tant le contenu de la décision ni même celle-ci qui est discutée, mais la place d'exception à partir de laquelle elle est prise.

Tout se passe comme si nous ne supportions plus la verticalité. Encore une fois je dis « nous », car cela fonctionne à tous les niveaux. En effet, nous pouvons nous-mêmes nous retrouver un jour à la place d'exception. Nous pouvons alors être contestés parce que nous occupons cette dernière. Puis, le lendemain, dans un tout autre contexte, nous pouvons nous-mêmes contester la place d'exception qui prend des décisions dont nous pensons qu'elles pourront avoir des conséquences à notre égard. Quelqu'un disait que la grippe A est un « fait social total ». Ceci est vrai. Tout ce que je viens de dire est en jeu au regard de la grippe A. Ainsi, le mercredi à l'école, tout le monde dit : « Comment ? Je suis libre de savoir si je dois me faire vacciner ou pas », « les vaccins, ce n'est pas bon ». Puis, le jeudi matin, les mêmes ne sont pas à l'école parce qu'ils font la queue pour se faire vacciner. C'est très intéressant à analyser et j'espère que nous le ferons. Cet état de fait en dit beaucoup sur l'état actuel de notre société ainsi que sur les problèmes auxquels sont confrontés ceux qui ont pour mission de la tenir. Cela concerne même un aspect fondamental comme celui de la santé. Il s'agit effectivement de faire face à une pandémie potentiellement mortelle.

Le problème est donc général. Il dépasse les comportements individuels. Il convient alors de se tourner vers des analyses portant sur le long terme afin de comprendre ce dont il s'agit. En réalité, c'est une affaire qui remonte dans l'histoire propre de notre société. Quoi qu'il en soit, c'est dans ce contexte que nous avons trouvé un chemin pour avoir une pratique de Direction sinon heureuse, du moins pas trop malheureuse. Cette pratique doit être heureuse pour nous mais aussi pour les autres. Dans une atmosphère conflictuelle marquée par des rapports tendus, rien ne peut fonctionner normalement. Ainsi, tout à l'heure, j'invitais le jeune Directeur adjoint Pierre BALDINI à préserver son sommeil. En effet, dans un collectif de Direction, lorsqu'on commence à ne plus dormir, on ne se le dit généralement pas tout de suite. Puis, au bout de deux mois, cela fait tellement longtemps qu'on ne dort pas qu'on va voir celui d'à côté pour lui dire : « Arrête, parce que je ne dors plus ». Celui-ci répond alors : « Moi non plus ». En définitive, nous nous apercevons que l'ensemble de la Direction ne dort plus. Or, rien ne va pas plus lorsque nous aboutissons à cette situation.



Dès lors, **Pour pouvoir continuer à dormir et donc à diriger à peu près sereinement, il est nécessaire de savoir de quoi nous parlons lorsque nous évoquons l'autorité et sa crise ou le pouvoir et son difficile exercice.**

Généralement, on confond pouvoir et autorité qui sont le plus souvent associés. Il convient cependant de les distinguer. D'ailleurs, cette distinction est parfois volontaire dans la constitution politique d'un régime. A titre d'exemple, alors que nous avons hérité de leurs pratiques politiques, les Romains distinguaient l'autorité et le pouvoir. Une formule de CICERON disait : « Le pouvoir est dans le peuple tandis que l'autorité réside dans le Sénat ». Dès lors, pouvoir et autorité sont bien des notions distinctes. Par ailleurs, ces réalités sont plus proches de nous et j'espère que vous ne les connaissez pas, mais il arrive que ceux qui exercent le pouvoir ne soient pas reconnus comme des autorités légitimes. En revanche, ceux qui sont reconnus comme des autorités légitimes ne sont pas en situation d'exercer le pouvoir, soit parce qu'ils n'ont pas assumé cette position, soit parce qu'ils n'ont pas été choisis pour cela. Toutefois, ils n'en continuent pas moins à exercer une autorité sur les autres. Dans ce cas, il y a péril en la demeure. C'est une vraie difficulté que le collectif concerné va rencontrer.

Dès lors, que devons-nous distinguer entre pouvoir et autorité ? Je partirai de la tentative de **définition que donne le sociologue Max WEBER du pouvoir, dans son livre « Economie et société ».** Max WEBER voit trois composantes dans le pouvoir : la puissance, la domination et la discipline. Je le cite : « Puissance signifie toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale sa propre volonté, même contre des résistances. Peu importe sur quoi repose cette chance. La domination signifie la chance, voire la probabilité de trouver des personnes déterminables, prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé. La discipline quant à elle, est la chance, la probabilité de rencontrer chez une multitude déterminable d'individus une obéissance prompte, automatique en vertu d'une disposition acquise ». Selon Max WEBER, le pouvoir est donc la chance, la probabilité de rencontrer l'obéissance et de susciter la discipline. Néanmoins, ce pouvoir, comme capacité d'agir avec quelque chance de rencontrer l'obéissance et de susciter la discipline dès lors qu'il s'exerce avec et ou sur d'autres individus, est aussi une notion d'inspiration spatiale. Le pouvoir s'exerce sur des personnes, dans un lieu et sur une étendue donnés. Dans ce cadre, le premier des conflits concerne les frontières, c'est-à-dire le territoire de son exercice en même temps que les objets auxquels il s'impose. A titre d'exemple, le pouvoir religieux s'efforce de s'exercer sur les âmes pour s'étendre jusqu'aux frontières de la Cité de Dieu. Le pouvoir économique, quant à lui, s'exerce sur les conditions de production d'échange et de circulation des biens. Enfin, le pouvoir politique s'étend à l'intérieur des murs de la cité et organise la vie commune des citoyens.



Toutes les métaphores qui cherchent à imaginer la notion abstraite de pouvoir sont de type spatial. Nous parlons ainsi des allées du pouvoir, de ses coulisses ou encore du « lieu vide du pouvoir ». Par cette métaphore, Claude LEFORT exprime le fait qu'en régime politique démocratique moderne, le pouvoir « est voué à demeurer en quête de son fondement ». Par ailleurs, il est important de signaler que le pouvoir se déploie en organisations et en procédures lui permettant de s'exercer en délégation également. Enfin, d'après le livre dans lequel Edouard BALLADUR fait part de son expérience de la cohabitation, « le pouvoir ne se partage pas ». Toutefois, s'il est vrai que le pouvoir ne se partage pas il peut néanmoins se diviser, en particulier pour éviter sa concentration et/ou sa confiscation chez un seul ou chez quelques-uns. Je veux parler ici de la séparation des pouvoirs chère à Montesquieu, et qui est un des fondements de notre existence politique. Elle est également le fondement de notre actuelle division entre pouvoir législatif et pouvoir exécutif. Je ne parlerai pas des troisième et quatrième pouvoirs qui intéressent les politologues et les sociologues.

Tout cela est connu, mais il est bon de se le remettre en tête lorsque nous discutons de ces questions-là. Par ailleurs, ces éléments font, en principe, l'objet d'une constitution qui organise et institue en règles et procédures la division du pouvoir et les relations entre les institutions qui les incarnent. Tout autre est l'autorité.

Je partirai ici de la définition que donne Hannah ARENDT de l'autorité dans le texte « Qu'est-ce que l'autorité ? ». Avec « Qu'est-ce que la liberté » et « Qu'est-ce que l'éducation ? », « Qu'est-ce que l'autorité ? » fait partie de l'essentiel du recueil intitulé « La crise de la culture ». C'est un livre qu'il convient de lire lorsque l'on dirige. Je cite Hannah ARENDT : « Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant, l'autorité exclut l'usage des moyens extérieurs de coercition. Là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. L'autorité, d'autre part, est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. Là où on a recours à des arguments, l'autorité est laissée de côté ». Vous pourriez alors me dire qu'il y a l'argument d'autorité. Néanmoins, dans ce cas, c'est l'argument qui fait lui-même autorité. Nous sommes dans l'échange des arguments. Je poursuis ma lecture d'Hannah ARENDT : « Face à l'ordre égalitaire de la persuasion se tient l'ordre autoritaire qui est toujours hiérarchique. S'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par argument. La relation autoritaire entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose ni sur une raison commune, ni sur le pouvoir de celui qui commande. Ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité, et où tous deux ont d'avance leur place fixée ».



C'est bien sûr l'autorité ainsi définie qui est aujourd'hui mise à mal, et ce dans tous les secteurs de la vie sociale fondés sur elle. Je veux parler de la relation maître élève bien entendu. Je veux également parler de la relation médecin malade, la relation juge justiciable et évidemment la relation dirigeant dirigé. Dans ce contexte, certains se réjouissent de cette crise et de cette mise à mal au point de décréter « la fin de l'autorité », pour reprendre le titre d'un livre du philosophe Alain RENAULT. Dans ce texte-là et dans d'autres, Alain RENAULT fait valoir qu'il n'y a pas d'autorité admissible en démocratie. En effet, le projet démocratique est fondé sur l'égalisation progressive des droits de tous les êtres humains alors que l'autorité repose à l'inverse sur la reconnaissance en légitimité d'une hiérarchie parmi eux. La logique de cette position d'Alain RENAULT consiste à substituer aux relations d'autorité les relations contractuelles. Elle consiste également à organiser la vie sociale et les relations humaines comme des relations politiques, c'est-à-dire des relations de pouvoir explicites, régulées par le droit. Je cite Alain RENAULT : « Un pouvoir s'affirmant en toute franchise et transparence comme tel, comme impliquant une dissymétrie dans l'exercice d'une activité est à même de secréter ce qui vient de droit ou de fait le limiter. De droit, s'il organise ses contre-pouvoirs, le pouvoir s'inscrit dans une organisation institutionnelle où de tels contre-pouvoirs sont prévus et mis en place. De fait, si son exercice se trouve exposé à la critique, le pouvoir se conteste, se combat voire se renverse. L'autorité, pour sa part, ou bien s'impose par elle-même sans contestation possible, ou bien se perd là aussi de son propre fait ou par sa propre faute. En ce sens, plus l'autorité recule, plus la voie s'ouvre à des pouvoirs qui, en ne se dissimulant plus comme tel, incluent dans leur exercice même la reconnaissance de ce qui de droit ou en fait vient les limiter ».

Cet argumentaire qui avance en définitive que l'autorité est une subsistance archaïque par rapport au niveau d'avancée du projet démocratique égalisant les conditions, pourrait être tout à fait séduisant. Il aurait le mérite de dire que les choses seraient claires alors qu'il n'y a rien de clair dans l'autorité. Ainsi, lors d'un dialogue assez vif, Alain RENAULT me tient des propos de SPINOZA auxquels il est difficile de répondre : « Il n'y a pas pire tyran que celui qui sait se faire aimer ». Allez répondre à cela. Alain RENAULT accepte de discuter à condition que nous acceptions cette prémisse. Or, tout ce raisonnement repose, à mon avis, sur un contresens. En effet, Alain RENAULT considère que l'autorité est un surpouvoir faisant obéir les gens alors que l'autorité n'est pas le pouvoir. De plus, il ne se réduit pas davantage à un instrument de celui-ci. Elle n'est pas non plus une augmentation. Je parle d'augmentation dans la mesure où Alain RENAULT effectue un travail sur le fait que l'autorité provient de « augmentare » qui signifie augmenter. Par ailleurs, ce n'est pas davantage une augmentation de la domination en ajoutant ou en substituant à la force



ou à la crainte l'influence charismatique, même si le pouvoir prend souvent ce masque-là. C'est néanmoins ce que suggère Alain RENAULT.

A l'encontre de ce raisonnement formaliste ne tenant pas compte de la réalité des rapports sociaux et politiques dans lesquels nous sommes immergés, il convient d'abord de reconnaître qu'il existe, comme le dit Marcel GAUCHET, un fait de l'autorité. Celui-ci résiste à sa déconstruction rationnelle et formelle. Il continue à jouer un rôle social suffisamment déterminant pour que sa crise pose un problème majeur dans nos sociétés ainsi que dans leurs organes vitaux. Il s'agit de l'organisation de la santé, de la justice, de l'éducation et des différents services assurant la cohésion sociale globale. En réalité, **l'autorité est plutôt une dimension tout à fait irréductible du fonctionnement humain et social**, comme le démontre Marcel GAUCHET qui donne au moins cinq raisons à cela. Pour commencer, dit-il, il y a de l'autorité parce qu'il y a de la légitimité qu'on ne peut pas réduire à la légalité. De plus, il y a de l'autorité parce que l'humanité fonctionne à la croyance et ne peut pas fonctionner autrement. Nous nous faisons ainsi mutuellement confiance. Il n'y a pas de vie sociale sans foi. Je vous dis cela en parfait irréligieux. Par ailleurs, il y a de l'autorité parce que nous fonctionnons au sentiment d'appartenance. Nous nous reconnaissons comme appartenant à une collectivité, un groupe que les figures de l'autorité représentent pour nous. En outre, il y a de l'autorité parce que nous sommes interdépendants. Nous n'accédons jamais à l'autosuffisance et nous avons besoin d'identification pour construire et développer notre identité propre tout au long de notre vie. Je précise bien qu'il ne s'agit pas que d'un problème de construction avec lequel l'enfant et l'adolescent sont aux prises. Tout au long de notre vie, nous avons besoin de ces phénomènes d'identification. Ainsi, pour pouvoir se concevoir soi-même comme un dirigeant, il faut avoir pu s'identifier à des dirigeants. Il faut également pouvoir continuer à le faire. Monsieur SARKOZY s'identifie alors à Monsieur OBAMA. Enfin, il y a de l'autorité parce que nous nous voulons libres et, comme le dit Marcel GAUCHET, « nous faisons place à l'autorité au-dehors parce que nous avons à exercer de l'autorité sur nous-mêmes ».

Ces cinq fondements s'articulent dans ce que Marcel GAUCHET appelle la fonction médiatrice de l'autorité entre l'individuel et le collectif dans les différents registres de celui-ci. A titre d'exemple, dans le registre éducatif, l'autorité de l'éducateur assure aux jeunes la présence d'un intercesseur, d'un allié dans la place. Celui-ci les accompagnera dans l'univers contact dans lequel les jeunes se trouvent jetés et où il leur est enjoint de s'inscrire alors que tout y est déjà codifié, prévu, agencé et relié. Cet intercesseur se révélera d'autant plus sûr qu'il ne cachera rien des embûches à franchir. Selon Marcel GAUCHET, l'enjeu de l'autorité éducative dans le système symbolique



de nos sociétés n'est rien d'autre en fin de compte que la garantie publique de l'accessibilité du monde commun.

Pour terminer sur cette question-là, il convient de remarquer que là où le pouvoir est une notion spatiale, l'autorité, elle, concerne notre inscription dans la temporalité. Il s'agit donc de la dimension proprement humaine de l'existence. En effet, les animaux, comme les humains, ont un territoire. Ils le défendent et ils migrent. Toutefois, seuls les êtres humains ont conscience de leur finitude. Aussi, ils s'inscrivent dans les filiations, dans le temps, dans la temporalité. La philosophe Myriam REVAULT d'ALLONNES a écrit des pages magnifiques à ce sujet. Je vous lis les dernières lignes de son livre intitulé « Le pouvoir des commencements » : « Nous sommes à la fois et indissolublement des parvenus et des nouveaux venus. A cette dualité répond la notion paradoxale de l'autorité, obligation héritée et ressource pour l'action commençante. Qu'est-ce que l'autorité sinon le pouvoir des commencements, le pouvoir de donner à ceux qui viendront après nous la capacité de commencer à leur tour ? Ceux qui l'exercent mais ne la détiennent pas autorisent ainsi leurs successeurs à entreprendre à leur tour quelque chose de neuf, c'est-à-dire d'imprévu. Commencer, c'est commencer de continuer, mais continuer c'est aussi continuer de commencer ». C'est bien sûr en ce sens-là que l'autorité est une médiation possible entre le commandement d'ensemble et la reconnaissance des individualités aux prises avec l'obligation paradoxale de liberté.

Conclusion. Dès lors, si nous arrivons à en conclure que le concours de l'autorité est indispensable, alors il faut la produire. Cela signifie qu'il faut en créer les conditions sachant qu'elles ne seront plus jamais celles du passé. En effet, il n'y a aucune nostalgie dans le propos que je viens de tenir, et je ne voudrais pas que ce soit entendu comme cela. Je ne suis pas de ceux qui disent que c'était mieux avant car je ne le pense pas. Pour en revenir à ce que je disais, les conditions dont je parle ne pourront être reconstruites que sur des bases démocratiques. Parmi celles-ci, la reconquête de sa légitimité et de sa consistance par l'institution qui soutient l'autorité incarnée de ceux qui la représentent pour les autres, passe par la construction d'un accord, et donc des modalités pour y parvenir. Il s'agit donc de pratiquer un débat démocratique approfondi autour des missions de cette institution, de ses conditions de fonctionnement afin qu'il puisse se coaguler dans un corpus de règles et de procédures qui soient acceptées par tous. En d'autres termes, ce débat doit faire tiers. Il doit également être ce que nous appelons dans notre milieu professionnel un projet. De plus, ce projet doit être prolongé dans un dispositif susceptible de permettre sa réalisation.



Par dispositif, j'entends la concrétisation d'une intention au travers de la mise en place d'environnements aménagés. L'institution, et non pas l'établissement, correspond en principe à un tel environnement. Les dispositions instituées par la loi de janvier 2002-2 relève, à mon sens, de la même logique. En étant fixé et soutenu par des personnalités ayant le pouvoir et l'autorité suffisante pour le développer de manière créative et dans la participation, ce cadre peut restructurer un collectif de travail tourné vers l'amélioration du service rendu aux bénéficiaires plutôt que d'enfermer le pouvoir dans ses conflits.

L'enjeu de tout cela ne se limite pas aux conditions d'exercice de notre métier de Directeur ou d'encadrant d'unité d'intervention sociale. Il concerne l'avenir et l'espoir maintenu d'une vie bonne pour tous, à savoir les professionnels engagés dans leur service et bénéficiaires de ce service. Diriger dans cet esprit suppose certainement que nous réhabilitons une vertu que les Grecs tenaient pour essentielle. Il s'agit de la « phronèsis » que nous pouvons traduire approximativement par prudence. Cela n'a pas grand-chose à voir avec ce que nous considérons comme une défense dans l'univers du risque. En effet, la prudence n'est pas la précaution. En revanche, c'est la vertu du risque et de la décision. La prudence n'est ni la peur, ni la lâcheté. C'est au contraire la vertu de l'homme et de la femme d'action perspicaces et bienveillants. Il convient d'être perspicace dans la mesure où il faut percevoir au bon moment ce qu'il est possible et souhaitable de faire. Il convient d'être bienveillant parce que cela suppose d'être sympathique et attentif à l'autre. En d'autres termes, il s'agit de la capacité à s'ouvrir au point de vue d'autrui. C'est aussi la vertu de l'homme ou de la femme responsable, c'est-à-dire de celui ou de celle qui est capable de répondre non seulement de ses intentions, de ses principes mais aussi des conséquences de ses actes. Pour tout cela, c'est certainement la qualité professionnelle principale dont nous pouvons nous soutenir afin d'occuper la place d'exception indispensable à la réalisation des missions des établissements ou services que nous avons accepté de diriger. Je vous remercie.

Michel DEFRANCE

Si les Directeurs doivent agir dans la prudence qui est finalement la vertu du risque et de la décision, si nous devons être perspicaces, bienveillants, sympathiques et responsables, je crois que vous avez chargé la barque d'importance.

Michel DEFRANCE

Nous avons bien perçu la différence que faisait Jacques RIFFAULT entre le pouvoir et l'autorité. Ainsi, l'autorité, qui devrait être un gage d'éthique rendant le pouvoir



acceptable, peut également être utilisée comme un levier de manipulation. D'ailleurs, dans nos pratiques quotidiennes, je crois que la limite entre conviction et manipulation est souvent très faible. Selon moi, sous des couverts de démocratie participative et de fonctionnement ouvert, cette limite est importante.

Didier VINCHES

Bonjour, je suis Directeur de formation de Directeurs et de cadres à Montpellier, dans la région Languedoc-Roussillon. Monsieur RIFFAULT, vous m'avez dit de ne pas être dans une position verticale. Vous m'avez également dit de ne pas m'allonger, de ne pas être trop horizontal parce que je n'arrivais pas à dormir. Dès lors, je m'incline et je vais tenter de garder cette position médiane, entre une position hiérarchique extrêmement verticale, avec les dérives que cela peut engendrer, et cette position horizontale donnant faussement le pouvoir à tout le monde. Toutefois, j'ai trouvé que votre intervention était empreinte d'une conception quelque peu immobile du pouvoir et de l'autorité. En effet, aujourd'hui, les Directeurs que je forme et ceux qui sont en poste sont confrontés à un perpétuel changement. La question du pouvoir se fonde donc peut-être davantage sur l'idée d'agir ou « empowerment », sur le management par le projet, c'est-à-dire sur ces éléments de mise en action. D'ailleurs, certains Directeurs placés au plus au niveau ont bien compris que le management passait par l'action. Ainsi, il me semble **important d'introduire ce sens dans le projet d'action et donc de s'inscrire dans cette dynamique d'action. Autrement dit, nous devons être des Directeurs qui décident mais aussi et avant tout des Directeurs qui entraînent.** Qu'en pensez-vous ?

Jacques RIFFAULT

Il y a une parenté dans les deux questions. Pour commencer, je n'ai pas dit qu'il ne fallait pas être ceci ou cela. J'ai simplement dit que nous ne pouvions pas être dans la nostalgie du Directeur charismatique, contrôlant tout par des moyens parfois opaques et n'étant pas toujours en mesure d'expliquer ce qu'il fait et pourquoi il le fait. En effet, je pense que cette nostalgie n'a pas de sens. En revanche, je crois qu'il est possible de diriger aujourd'hui. J'ajouterai **qu'il y a forcément de la verticalité.** Je suis ainsi étonné par votre intervention dans la mesure où j'ai précisé que c'était précisément cela qui était de moins en moins supporté et même attaqué. Ma réponse est qu'il convient de maintenir de la verticalité. Dans ce cadre, il existe probablement aussi un véritable problème dans la **mise en scène de celle-ci.**

Ainsi, à la place où je me trouve, je deviens extrêmement sensible à la manière dont les personnes désignées pour diriger sont intronisées. En effet, si personne ne vient



mettre en scène la symbolisation de cette désignation, cela ne peut pas fonctionner. C'est très important. Lorsqu'un Président d'association vient de désigner un Directeur général ou qu'un Directeur général vient de désigner un Directeur, il est essentiel qu'une parole symbolique forte et personnelle soit prononcée vis-à-vis des personnes que ceux-ci vont diriger. A titre d'exemple, il conviendrait de dire : « Nous avons ou j'ai choisi Monsieur, pour telles raisons, telles missions. Ce sera votre interlocuteur ». Ces démarches sont absolument essentielles à tous les niveaux car la hiérarchie relève d'abord du symbolique et de la parole. Dès lors, si cette parole n'a pas lieu, rien ne peut avoir lieu ensuite.

De même, dans le champ éducatif, les personnes travaillent très bien. A titre d'exemple, elles préparent soigneusement leur démarche de sensibilisation d'un jeune au fait qu'il aurait besoin d'une prise en charge psychothérapeutique. Puis, ils prennent rendez-vous avec le CMPP. Ils s'étonnent alors que ça ne fonctionne pas. Cela ne fonctionne pas parce qu'ils n'ont pas opéré le transfert permettant que le jeune s'ouvre à un travail de ce genre. Dès lors, pour que la démarche fonctionne, il convient de symboliser la verticalité. Celle-ci doit alors souder et organiser le collectif. Or, j'ai l'impression que nous avons perdu cela. Je pense que l'autorité a aussi ses habits. Ainsi, quand je dirigeais un établissement, je demandais à mes éducateurs de s'habiller d'une certaine manière. En effet, nous ne ressemblons pas à la population que nous encadrons. Cela ne signifie pas que nous sommes dans une relation fermée dépourvue de bienveillance. Néanmoins, nous avons une position sociale à tenir. Il s'agit d'une position symbolique sur laquelle se fonde la société. C'est dans ce cadre que je perçois la verticalité. Comme le dit Emmanuel LEVINAS, celui qui est responsable a forcément une responsabilité de plus que les autres. D'ailleurs, chacun a une responsabilité de plus que les autres.

Par ailleurs, un discours de ce type n'est pas suffisant. **Ainsi, au regard de la question de la manipulation, je pense qu'il faut réfléchir à une bonne instrumentalité.** Dans ce cadre, j'ai parlé de dispositif. J'en ai même donné un début de définition. Par dispositif, j'entends la concrétisation d'une intention au travers de la mise en place d'environnements aménagés. Autrement dit, il existe une **manière d'organiser les relations collectives. C'est un système de demandes et de réponses attendues qui va avoir une influence sur le comportement que les personnes vont adopter.** C'est ce que j'appelle une bonne instrumentalité. Il ne s'agit pas de manipuler les personnes ou de les menacer lorsque que leur comportement ne me convient pas. En revanche, je mets en place plusieurs organisations matérielles favorisant naturellement ce comportement. L'inspiration de cela provient de l'expérience et de la réflexion sur le dispositif psychanalytique. Dans ce cadre, tout le



monde connaît le principe de Freud selon lequel une personne s'allonge pendant que quelqu'un se trouve derrière celle-ci. De cette façon, les deux personnes n'entrent pas dans l'interlocution et celle qui s'exprime ne racontera pas les mêmes choses que si elle s'était trouvée en face de l'autre. C'est cela qui rend possible le travail de psychanalyse.

En outre, j'ai longtemps été réticent par rapport aux dispositions de la loi de janvier 2002 : Qu'est-ce que cette loi qui n'est plus tout à fait une loi cadre ? Qu'est-ce que cette loi qui se préoccupe de nos organisations ? Puis, à l'usage, je constate que cette loi est très intelligente, tout comme les recommandations de bonnes pratiques que je ne cautionnais pas non plus. Lorsque nous analysons ces éléments, nous sommes confrontés à ce que je viens de décrire. En effet, ce qui est proposé et indiqué oblige à ce qu'un certain type de comportement advienne. Il convient néanmoins au préalable de se fonder sur ces préconisations afin de donner corps au processus. Autrement dit, il ne s'agit pas uniquement de se conformer à la loi. Ainsi, **lorsqu'on dit qu'il faut un projet d'établissement, qu'il doit être articulé avec des projets de service ou l'inverse, que cela doit être écrit, que cela doit être dans une prospective à cinq ans, cela oblige que tout le monde soit dans une position de co-construction.** Dès lors, comment allons-nous permettre à tout le monde d'apporter sa contribution à un projet qu'il pourra ainsi considérer comme étant partiellement le sien ? C'est en effet le minimum que nous pouvons attendre d'un projet de service. Il est à préciser que cela va concerner plusieurs personnes et qu'il est difficile de travailler à quarante. Tout le monde ne peut pas tenir le même stylo en même temps.

Dès lors, en prévention spécialisée, cette idée du projet de service nous a obligés à organiser un processus de production d'écriture. Nous réfléchissons donc au genre d'écriture que nous souhaitons. Ainsi, un élément de ce type entraîne toute une série d'autres éléments. De plus, l'écriture d'un projet de service est générale et abstraite. Nous connaissons la difficulté des professionnels à atteindre ce niveau d'abstraction. Ils ne sont ni stupides, ni réticents, mais il est très difficile d'écrire ce qu'on fait. Qui plus est, on ne peut pas écrire ce qu'on voudrait faire si on n'écrit pas d'abord ce qu'on fait. Dans ce cadre, le propos de Michel DE CERTEAU me vient à l'esprit : « Le récit, c'est l'espace théorique des pratiques ». Nous allons donc demander à des éducateurs de base d'essayer de faire le récit de ce qu'ils font. Autrement dit, il convient de trouver des modalités de récit qui paraissent représentatives pour quelqu'un qui ne connaît rien de ce que vous faites. Il est alors donné pour consigne de constituer des groupes, de choisir la modalité du récit visant à produire celui-ci. L'équipe de prévention, qui n'écrivait rien, s'est alors mise à produire des dizaines de pages dans lesquelles ils racontent leur travail quotidien. Or cela n'est pas un projet de service.



En revanche, un dispositif demandant l'existence d'un projet de service se traduit en dispositif d'écriture. Celui-ci engendre alors une autre question : Comment allons-nous faire pour extraire du récit les axes principaux structurant la pratique développée et racontée ? Or, quarante personnes ne peuvent y parvenir. Nous désignons donc des représentants de groupe qui font ce travail d'abstraction : Quels sont les problèmes et les réponses à ces problèmes apportées dans les récits ? Nous les faisons, nous les reconnaissons et nous les formulons ensemble. Puis, nous nous demandons si la formulation est adaptée. Cela engendre un débat qui peut parfois porter sur un mot. A titre d'exemple, je citerai la référence éducative. En effet, la question de la référence éducative a été abordée dans le cadre du récit en question. Nous nous sommes ainsi demandé si nous étions dans une référence éducative lorsque nous faisons du travail de rue : D'où provient celle-ci et à quoi se réfère-t-elle ? Le collectif s'empare alors de questions essentielles au regard de la définition de ce qu'ils font. Or, s'il n'y avait pas eu de projet de service et de choix de la Direction d'y associer des professionnels, la question n'aurait pas été débattue.

Dès lors, l'intérêt est de ressouder le collectif par le biais d'une décision personnelle validée par le Conseil d'administration. En effet, Jacques RIFFAULT travaille à sa façon. Il est intronisé comme je l'ai décrit. Il n'arrive pas de nulle part. De plus, il a été choisi pour plusieurs raisons : « Je le connais et je lui fais confiance ». Par ailleurs, le dispositif d'écriture résume le dispositif de l'espace théorique des pratiques. Ainsi, il convient de faire advenir cela afin de donner naissance à un projet de service. En effet, en ce qui nous concerne, il y a eu un besoin de retourner au collectif. Tout le monde m'a dit : « On a jamais vu ces professionnels discuter comme elles le font aujourd'hui ». Dès lors, ce n'est pas Jacques RIFFAULT. C'est le dispositif qui a été trouvé. Il convient alors de se demander ce qu'il implique du point de vue du choix du Directeur ou de la Directrice en l'occurrence ? C'est effectivement un choix risqué et elle a pris ses responsabilités. Il s'agit d'ouvrir la question au maximum tout en se réservant la validation du travail à l'issue du processus. En ce sens, elle a créé les conditions d'existence de ce travail, ce qui change totalement la donne. Cela ne signifie pas qu'elle n'a plus de problèmes de Direction. Néanmoins, elle a reconstitué du collectif là où régnait la « zizanie ». En effet, en matière de prévention, il y a ceux qui sont d'accord pour intervenir dans un collège. Il y a aussi ceux qui accusent celui qui est chargé d'appliquer la démarche, de saper les fondements de leur prévention spécialisée : « Le collège, ce n'est pas la rue », « c'est instrumentalisé par l'éducation nationale »...

Toutes ces questions ont été remises à leur place : Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Comment le faisons-nous ? Pourquoi le faisons-nous de cette façon ? A mes



yeux, c'est ainsi qu'il convient de définir un dispositif. Ainsi, concernant le dispositif d'accompagnement, quelqu'un a dit : « Accompagner un malade, ce n'est pas seulement l'inviter à passer de la maladie à la santé. Accompagner une personne en fin de vie, ce n'est pas seulement lui faciliter le dernier passage. Accompagner, un élève, ce n'est pas seulement coloniser son ignorance par l'enseignement des connaissances. Certes, il y a de quoi se réjouir si le sujet assume l'ordre qui lui est fait de changer, d'évoluer, de s'engager, d'accepter le deuil etc., mais l'accompagnateur se doit de gérer moins la réalité du passage que sa possibilité ou son effectivité. Il lui revient de trouver sinon d'inventer les moyens à la fois généraux et singuliers pour que le malade participe à sa guérison, pour que le mourant devienne capable d'accepter l'ultime rupture, pour que l'élève se donne tous les moyens d'apprendre. L'accompagnateur découvre le tracé à suivre, les étapes à parcourir, les outils à utiliser, les opportunités à saisir, les aides pédagogiques complémentaires à solliciter. C'est alors qu'il entre dans la logique du transfert. Il porte le sujet au-delà de son identification et le rapporte à lui-même en lui enjoignant de maintenir le cap sur ses capacités propres ». Ce que je viens de citer correspond exactement à ce que je vous ai décrit. Selon moi, diriger correspond à cela. De plus, je pense que c'est possible.

Georges SAULIER

Je suis médecin conseiller technique au Clos du Lit de Lozère. Comme vous, je suis secondairement philosophe. Historiquement parlant, je suis d'abord psychiatre.

Après ce que vous avez dit, je reste surpris par le fait que l'on puisse parler longtemps de démocratie, de pouvoir et d'exercice de l'autorité, sans jamais employer le mot de conflit. En effet, je suis peut-être un guerrier provoquant des **conflits** à chaque virage, mais je note que **ceux-ci sont absents de votre discours**. Dès lors, je me demande où est la faille. Comment se fait-il que l'on puisse penser tous ces concepts sans se référer à cette réalité non quotidienne mais familière qu'est le conflit ?

Jacques RIFFAULT

Lorsque j'ai précisé que le pouvoir était une affaire spatiale, j'ai tout de même dit que le premier conflit était celui des territoires. Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, je pense qu'il convient de faire une **distinction entre les conflits producteurs d'avenir et les conflits destructeurs des institutions**. A titre d'exemple, un conflit producteur d'avenir est celui qui a pu avoir lieu au regard des modalités d'application de la loi de janvier 2002. Dès lors, les Directions doivent trouver les divers moyens coercitifs ou persuasifs afin que ces dispositifs soient mis en œuvre. Or, il y a des résistances. Ainsi,



le premier acte est : « La question de le faire ou non ne se pose pas. Nous devons le faire ».

En revanche, **pour sortir d'un conflit destructeur de l'institution, il convient de proposer des dispositifs de bienveillance.** Selon moi, il ne faut jamais oublier d'avoir de l'estime pour les personnes qui travaillent et que nous encadrons. De plus, elles doivent ressentir cette estime. Elles doivent se sentir soutenues, même lors des positions difficiles qu'elles ont eues même à l'égard des personnes qu'elles encadrent. Si elles ne sentent pas cette bienveillance, elles ne sont pas dans la sécurité. Elles ne peuvent donc pas optimiser leurs compétences, leur potentialité et limiter ou avouer dans certains cas leurs incompétences. Cependant, cela n'implique pas de se dérober aux situations conflictuelles. En effet, le fait de ne pas tenir sa position crée l'insécurité parmi les individus. Or, c'est un travail difficile.

Toutefois, en recourant à la régulation, aux groupes de Directeurs ou à la supervision, **il ne faut pas tomber dans le management paranoïaque.** Celui-ci révèle clairement l'existence de dysfonctionnements. Nous sommes ainsi dans des contextes où des individus se trouvent pris dans de tels univers de contrainte qu'il est alors nécessaire de se méfier tout en étant à l'aise dans sa position afin de pouvoir créer les possibilités d'un fonctionnement à la confiance. En effet, les mauvais coups peuvent venir de tous côtés et les pires sont ceux auxquels on ne s'attend pas. Dans ce cadre, si nous ne souhaitons pas perdre la tête, il convient avant tout de se sentir soi-même soutenu. Aussi, le premier champ de réflexion est probablement celui des relations entre les Directeurs généraux, leurs Présidents et leurs bureaux. En effet, s'il y a des coups tordus ou des doubles discours, cela ne peut pas fonctionner normalement. De plus, ceci est valable à tous les niveaux. En ce sens, il faut travailler sur ces relations difficiles à l'intérieur même du noyau dirigeant potentiellement conflictuel. Là aussi, il convient de distinguer ce qui relève du conflit destructeur, duquel il ne peut rien sortir, du conflit productif tourné vers l'avenir.

En outre, il existe une série d'éléments et de comportements quotidiens sur lesquels il faut pouvoir intervenir. Il peut notamment s'agir de créer des dispositifs permettant de rétablir la confiance au sein du collectif. Ainsi, l'écrit peut nous permettre de réfuter des propos que l'on nous prête. En effet, cela peut créer le développement paranoïaque : Quelle est la valeur de la parole énoncée ? Par ailleurs, le plus destructeur n'est pas la promesse non tenue puisque les circonstances peuvent changer. Jacques CHIRAC disait avec cynisme que les promesses n'engagent que ceux qui les croient. Or, il est vrai que nous pouvons faire des promesses que nous ne tiendrons pas dans la mesure où les circonstances nous en empêcheront. C'est la vie et c'est normal. En revanche, la promesse trahie qui consiste à dire que nous n'avons jamais rien



promis est catastrophique, puisqu'elle détruit l'ensemble des relations sociales. En effet, cela construit quelqu'un dans la défiance à l'égard de toute parole. De fait, l'engagement par la promesse est en effet l'affaire de tous mais c'est avant tout l'affaire de celui qui dirige.

En définitive, dans ma formation ancienne, on parlait d'« instituant » et d'« institué ». Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans ce langage-là. Cependant, je crois que l'heure est venue de retrouver les voies par lesquelles nous pourrions être instituant dans les institutions. Il s'agit alors d'inventer. En effet, les cadres sont posés et j'ai le sentiment que c'est ce qu'on nous demande, en haut et en bas. Il convient alors d'être à l'aise dans sa position de Directeur afin de pouvoir affronter les situations conflictuelles. Ainsi, la manière de s'y inscrire est de chercher ce qui est producteur d'avenir d'une part et destructeur de l'institution et des relations qui la tiennent d'autre part.

Michel DEFRANCE

Le Directeur est celui qui est attendu pour trancher les conflits. En effet, nous pouvons mettre en place tous les dispositifs que vous décrivez tels que l'émergence de parole, l'affirmation de soi par chacun des acteurs ou encore les jeux consensuels. Toutefois, je constate que **la plupart des collègues veulent éviter les conflits**. L'idée d'organiser l'institution afin qu'une parole circule pose alors problème. En circulant, la parole perd de sa puissance de sens et s'épuise dans le jeu interpersonnel. La prolifération des cadres intermédiaires depuis une quinzaine d'années en est une preuve. Les dirigeants créent ainsi du fusible, de l'intermédiaire, de la distance. Pourtant, malgré la mise en place de dispositifs au sein de l'équipe de Direction, le Directeur est mis en demeure de dire ce qu'il va convenir de faire. Dans ce cadre, nous avons décrit comment le processus d'évaluation interne nous a obligés à effectuer ce travail. Ce qui est incroyable, c'est qu'il a fallu nous l'imposer. Nous aurions pu effectivement nous l'approprier.

Quoi qu'il en soit, le décideur et le choix à faire sont des éléments irréductibles. En ce sens, nous ne pouvons pas laisser libre cours au conflit indéfiniment. Nous ne pouvons pas non plus l'éviter en bottant en touche auprès des adjoints et des chefs de service. Nous ne pouvons pas également nous cacher derrière une Direction ou une autorité symbolique impalpable. Or, nous connaissons cela dans notre quotidien. Jean-Pierre LEBRUN appelle cela « la monstration du décideur ». Autrement dit, comment quelqu'un peut enfin s'en prendre à quelqu'un ? Comment ce conflit peut-il s'actualiser dans une relation interpersonnelle dans le cadre de laquelle les individus existent ?



Dans de nombreux conflits institutionnels, je constate que le Directeur dit qu'il n'est pas reconnu dans son autorité pendant que les acteurs considèrent qu'ils ne sont pas reconnus dans leur valeur professionnelle. C'est tout de même un dialogue de sourds. Il y a alors une souffrance institutionnelle et une souffrance personnelle qui tournent en rond. Selon moi, c'est avant tout dans ce cadre que le conflit peut être destructeur. Or, ce n'est pas le conflit qui est destructeur. C'est son aboutissement. Dès lors, je pense que l'expression de chacun aboutira à ce que quelqu'un prenne une décision. D'ailleurs, nous ne sommes pas obligés de dire : « C'est comme ça que nous allons faire aujourd'hui ». Nous pouvons aussi dire : « On va essayer ça ». Cela semble faire davantage consensus. Du coup, nous sommes obligés de nous inscrire dans une démarche d'évaluation interne en continu. Un cadre est alors fixé, qui permet aux individus de se dire que nous avons essayé telle démarche. Puis, nous pouvons ensuite faire un bilan afin d'analyser le résultat. Si celui-ci est un échec, comment le Directeur ne peut-il pas se sentir attaqué au regard de la décision d'arbitrage qu'il a prise ? Il y a donc là aussi une question d'appropriation de positionnement personnel. Dans ce cadre, le fait de pouvoir revenir en arrière désavoue-t-il le pouvoir ou l'autorité du Directeur ?

Jacques RIFFAULT

Dans l'investissement et le traitement de ces situations conflictuelles, il convient de faire également un pari. En effet, la situation est dite conflictuelle parce qu'elle n'a pas été assez travaillée. **Le fait que deux points de vue s'opposent s'explique par le fait qu'ils sont tous deux insuffisants.** Dans ce cadre, l'autre peut uniquement chercher à vous mettre en difficulté. Dès lors, l'une des façons de résoudre le conflit est de parier que c'est bien de cela dont il s'agit. Il convient donc d'être capable de repérer chez l'autre ce qui correspond à une interrogation fondée. Or, pour reconnaître cela, il faut savoir douter de ses propres propositions et assumer le doute, sans que cela induise pour autant une paralysie. C'est donc une gymnastique intellectuelle qui consiste à intégrer le point de vue de l'autre : Dans la pratique professionnelle qu'il développe, qu'est-ce qui pourrait générer sa position sachant qu'elle est tout à fait conflictuelle et contraire à la mienne, mais qui n'en existe pas moins ? Il s'agit de distinguer cela de l'entreprise. C'est la question des positions perverses à l'intérieur du travail d'équipe et institutionnel. En effet, l'intention de cette position est de poser des difficultés. Elle ne vise pas à engendrer des changements positifs. Or, cela existe également et il convient d'y répondre de manière extrêmement forte : « Non, il n'y aura pas ça ici ». D'ailleurs, en général, lorsque nous répondons ainsi, le pervers démasqué part satisfaire sa jouissance ailleurs. Dès lors, il faut pouvoir le repérer pour le signaler ensuite.



De la salle

Je ne suis pas encore cadre dirigeant. Je suis en formation de gestion d'entreprise sociale au sein de l'IAE. Je suis contente de voir que des centres de formation comme l'IRTS ou l'IAE arrivent aux mêmes conclusions. Toutefois, je souhaite apporter quelques précisions au regard de la notion de pouvoir. J'ai ainsi tendance à dire que **le pouvoir existe s'il y a autorité mais surtout s'il y a légitimité. Je pense également qu'il y a des mots-clés tels que le sens, l'apprentissage et les individualités qui peuvent aussi être exposés.** Je vais donc tenter de donner mon point de vue concernant l'idée d'une démocratie participative au sein d'une organisation.

Pour commencer, il faut savoir se remettre en question. Cela signifie qu'il convient de remettre ses pratiques en question. Selon moi, les conflits ne sont pas dus uniquement aux autres. Il faut aussi savoir être humble en s'inscrivant notamment dans un perpétuel apprentissage. Nous apprenons effectivement quotidiennement à partir de nos erreurs. En ce sens, il est important de savoir rebondir. Ainsi, à partir du moment où nous parvenons à remettre ces questions en pratique, il faut pouvoir donner du sens à l'action que nous allons mener. Or, nous avons bien souvent des difficultés à donner du sens à ce que nous tentons de mettre en place, notamment dans le cadre de la loi de 2002, vécue par certains comme une injonction. C'est pourtant un dispositif qui a été pensé et réfléchi. Il ne faut pas l'oublier.

Par ailleurs, au-delà du sens, nous devons avoir des valeurs et celles-ci doivent être partagées. En effet, si nous ne partageons pas les mêmes valeurs, nous n'irons jamais dans le même sens.

Enfin, il convient de connaître son personnel. Cela consiste à connaître les individualités de chacun, afin de savoir si telle ou telle personne se sent à l'aise à sa place. Selon moi, nous pourrions alors aller sur un collectif dans le cadre duquel les intérêts de chacun seront respectés.

François PATRY

Je suis Directeur d'un établissement médico-social. Le thème est « Pouvoir et autorité ». Vous avez bien fait la distinction et je vous en remercie. En effet, **n'avons-nous pas tendance parfois à dire « pouvoir ou autorité » ?** En outre, vous entendez fréquemment la parole suivante : « Vous bafouez mon autorité légitime, n'oubliez pas que je possède le pouvoir ». Que nous le voulions ou non, je crois que cet argument est fréquemment invoqué. Je tenais à vous interpeller par rapport à cela.



Jean-François GEY

Bonjour. Je m'appelle Jean-François GEY. Je suis Directeur général de l'AD PEP de l'Essonne. Je ne vous ai pas assez entendu sur la question de la démocratie. En quoi y aurait-il un exercice démocratique du pouvoir que nous serions censés exercer et que nous exerçons dans les établissements ? Autrement dit, les établissements sont-ils des espaces démocratiques ? En effet, vous avez dit que le Directeur doit être intronisé. Parallèlement, nous parlons des fonctions régaliennes de l'Etat. Il me semblait que nous étions encore en démocratie, mais tout est permis par les temps qui courent. Or, si nous sommes intronisés, pouvons-nous parler de démocratie ? Dès lors, de quel exercice et de quelle démocratie s'agirait-il ?

Jacques RIFFAULT

Vous avez raison. Si je n'en ai pas beaucoup parlé, c'est parce que je ne pense pas que l'institution soit un espace démocratique. Nous ne vivons pas dans un endroit où les Directeurs sont élus. Dans ce cadre, j'ai entendu parler d'une expérience intéressante. **Un établissement situé dans le Val-d'Oise fonctionnait de manière autogérée. Il s'appelait « La Montagne vivra ».** Cet exemple, probablement connu de certains, permet de rassembler toutes les questions. Au début des années 1980, « la montagne » est le nom d'un CAT. Celui-ci connaît alors de graves difficultés économiques. Il prévoit alors le licenciement des trois quarts de son personnel. Celui-ci réagit et s'organise afin de sauvegarder l'emploi. Ils font notamment la grève pendant six mois. Cela n'aboutit pas et le CAT est obligé de procéder en effet au licenciement. En revanche, au cours de la grève, les employés ont noué des liens et se sont dit : « Sauvegarder notre emploi ne signifie pas obligatoirement sauvegarder notre emploi dans cette institution-là. Il s'agit peut-être de créer autre chose ».

Dès lors, les employés font une étude des besoins dans le département et s'aperçoivent que l'accueil d'urgence des adolescents est insuffisant. Ils instituent donc de fait une nouvelle modalité d'accueil des adolescents au niveau du département. Puis, la structure devient une institution reconnue par tout le monde. Néanmoins, dans son fonctionnement, elle garde le type de relation qui était le leur au temps du comité de grève. Dans ce cadre, le Directeur change tous les trois mois. Ce système a fonctionné plus de quinze ans sans rencontrer un seul problème. Il n'y avait pas de catastrophe en matière de gestion et de pédagogie. De plus, les conflits étaient réglés. Le pouvoir changeait de main et chacun pouvait ainsi occuper la place d'exception. En ce sens, celle-ci devenait moins exceptionnelle. En outre, il existait une autre place d'exception qui était occupée en permanence par la psychologue. Elle fonctionnait comme une autorité respectée, symbolique. Elle était toujours présente en cas de difficultés. Il



convient donc d'examiner ce fonctionnement. D'une part, le pouvoir tournait vraiment. D'autre part, l'autorité était bien présente et garantissait le tout.

Il s'agit d'un dispositif particulier qui n'est absolument pas démocratique en réalité. Quoiqu'il en soit, je ne sais pas dans quel état de fonctionnement se trouve cette institution aujourd'hui. Je pense qu'ils ont changé pour se mettre en conformité. En revanche, dans ce modèle, ces personnes n'ont jamais cessé d'inventer. Ils ont inventé une modalité d'accueil différente au regard du lien entre l'hébergement et le travail psychique avec la personne. Ils ont ainsi organisé un réseau de familles d'accueil au sein desquelles ils interviennent en cas de problème. Par ailleurs, pendant l'accueil d'urgence, ils se demandent ce que font les adolescents lorsqu'ils ne sont pas avec eux. Ils ont donc organisé un réseau d'entrepreneurs qui acceptent, même pour trois ou quatre jours, de prendre les adolescents en stage au sein de l'entreprise. En outre, ils ont effectué un travail de thérapie systémique avec des parents. Or, je ne suis pas certain qu'ils aient pu continuer d'inventer après avoir abandonné leur modèle initial. A terme, cela devient extrêmement complexe et ces fonctionnements ne sont plus réalisables. Pour conclure, je dirai qu'il devient de plus en plus difficile de diriger tout seul, mais la multiplication des intermédiaires fait écran. En revanche, si nous prenons acte du fait que diriger les établissements est devenu de plus en plus complexe et que ceux-ci sont donc de plus en plus difficiles à diriger seul, il vaut mieux disposer d'une équipe de Direction.

Dès lors, il convient de redevenir instituant. En effet, nous n'appréhendons jamais une institution à partir de rien. Il est néanmoins possible que nous soyons fondateurs. Il n'y avait rien. Puis, la réglementation autorise que nous construisions. Cependant, cela devient exceptionnel. En réalité, nous reprenons toujours des éléments issus de l'histoire. Aussi, nous ne pouvons pas diriger si nous ne tenons pas compte de cette histoire. Qui plus est, nous ne travaillons pas forcément avec des gens que nous avons choisis. Il faut donc s'adapter. Nous intervenons donc dans un environnement déjà existant, et nous ne pouvons pas en faire abstraction sans entrer dans un conflit destructeur. Il convient donc de se situer dans cet héritage tout en le renouvelant. C'est effectivement pour cela que nous sommes désignés. Nous ne sommes pas là pour gérer mais pour renouveler et réinventer. C'est donc le pouvoir des commencements cher à Myriam REVAULT D'ALLONNES. Comme le dit celle-ci, il faut trouver le moyen de continuer au sens de continuer de commencer. Or, commencer, c'est commencer de continuer.

Ainsi, dans l'habitation personnelle de ces fonctions, il convient de se redemander ce que nous faisons là et pourquoi nous sommes là. En effet, nous ne sommes pas là uniquement pour gagner plus d'argent. Nous sommes là parce que nous défendons un



certain nombre de valeurs au sein de l'univers de l'action sociale et de l'univers démocratique. L'objectif est alors de suppléer la démocratie politique afin de corriger les inégalités de fait. Notre action s'inscrit ainsi dans le projet démocratique global qui est celui de l'action sociale. Nous ne sommes donc pas principalement les cadres de l'institution X ou Y. Ceci est une donnée conjoncturelle. Nous pouvons effectivement changer d'établissement. Puis, nous pouvons être Directeur à un moment, Président d'une institution à un autre ou tout à la fois. En revanche, **du point de vue du sens premier, nous sommes des cadres de l'action sociale, laquelle intervient dans le projet démocratique de développement de la citoyenneté des uns et des autres.** Cet engagement doit être assumé et perceptible à cet endroit-là par nous-mêmes mais aussi par les autres. Il convient ainsi de se référer à plus grand que soi. Or, le plus grand que soi ne sera jamais plus la transcendance supposée. Cela peut être une certaine idée de la société dans laquelle j'ai envie de vivre ainsi que la conception que j'ai de ce que peut être la bonne vie dans le cadre de ces relations sociales.

Jacques RIFFAULT

Vous voyez bien que cette préoccupation démocratique se situait dans le fait que le pouvoir suppose une certaine forme de soumission. En revanche, l'autorité suppose fondamentalement une obéissance et donc une adhésion. Dès lors, je pense que c'est dans cette dialectique que peut exister le respect de l'autre.



JEUDI 3 DECEMBRE 2009, APRÈS-MIDI

LA DIMENSION MANAGERIALE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. Animation par Monsieur Jean-Yves GUEGUEN, Directeur de la revue « La Lettre des Managers de l'Action Sociale ».

Michel DEFRANCE

Nous abordons cet après-midi un enjeu important dans la fonction de direction : la fonction managériale. Tout d'abord, nos collègues de l'ANDESI vont problématiser. Puis, Claudy JARRY pour la FNADEPA et Monsieur TONNELET pour le GNDA prendront la parole. Ces journées sont placées sous le sceau de l'échange. Il n'y a pas de prévention particulière. Les intervenants vont développer leurs idées. Il y aura ensuite une pause, puis un débat avec la salle.

Introduction des échanges par Monsieur Daniel GUAQUERE, Directeur de l'ANDESI (Association nationale des cadres du social) et M. François NOBLE (Formateur).

Daniel GUAQUERE

Nous allons intervenir à deux au nom de l'équipe de direction : François NOBLE, qui est responsable de formation à l'ANDESI, prendra en charge la troisième partie, qui sera la plus longue de cet exposé. Je vais ouvrir quant à moi la réflexion qui va être développée par la suite. Celle-ci repose sur vos témoignages. Nous avons fait un travail d'interviews de certains responsables et dirigeants afin d'obtenir des opinions.

Introduction.

a) Agir dans un nouveau de champ de contraintes.



1975-2007 a été une période de restructuration du secteur, que ce soit dans la planification importante des équipements et dans la professionnalisation des acteurs. Nous sommes partis de la circulaire du 26 février 1975 jusqu'au décret de qualification de février 2007. 2007-2015 augure d'autres temps. Ce sera probablement une période de structuration du secteur très différente au regard des problématiques sociales, du nombre d'associations gestionnaires, du nombre d'établissements, des projets, de la gestion des équipements et du management. Depuis deux ans, les changements se sont accélérés : nous assistons par endroits à un étagement nouveau des fonctions de direction. Au point que nous nous demandons si ces fonctions ne vont pas disparaître au fur et à mesure du temps dans l'ombre des regroupements.

Nous nous interrogeons aujourd'hui sur notre professionnalité. Une professionnalité d'autant plus respectable qu'elle a été difficilement conquise. Un certain nombre de colloques, dans lesquels nous sommes intervenus, ont eu lieu l'an dernier. Ils tournaient autour de thèmes tels que : le métier de Directeur est-il une mission impossible ? Vous avez choisi de prendre le contre-pied. Nous en sommes ravis. L'ANDESI a choisi d'adopter une autre position, aux côtés de la FNADES et de l'ADC, une autre organisation professionnelle qui interviendra demain et avec laquelle nous avons noué un partenariat. Nous avons voulu nous positionner sur un thème qui rompt avec la morosité ambiante du secteur. Il s'agit de montrer qu'il y a un espace ouvert pour l'action et l'innovation, et toujours un plaisir à diriger.

b) Le management : quelle place dans l'entreprise associative ?

L'utilisation même du terme est sujette à discussion. Il existe une littérature abondante sur la question. Selon moi, elle ne vaut pas grand-chose et ne sert à rien. Ce sont des livres de recettes dont il n'y a pas grand-chose à tirer. Une pensée managériale a été éditée par de nombreux auteurs dans de nombreuses collections. Ce qui nous intéresse est la pensée manageante. Comment s'approprier la question suivante : comment faire travailler ensemble des personnes différentes sur un même projet, en recherchant la meilleure efficacité et en mobilisant la qualité du service au bénéfice des personnes accueillies. Manager est une posture, une façon d'être, d'aller vers la bienveillance au sein de dispositifs permettant à chacun de s'exprimer. C'est aussi un terme à articuler avec trois autres :

- Il n'y a pas de management sans clinique. Pour quel public agissons-nous et comment ? Pour quelles valeurs ? Quelle volonté déployons-nous ? Avec quelles compétences individuelles et collectives ?



- Le management s'articule avec la gestion. Comment gérer la rareté des ressources humaines et financières ? Selon quelles pratiques et selon quels coûts peut-on travailler autrement et mieux ? Quelle est notre expertise ?

- Le management s'articule avec le politique. Quel est notre projet associatif ? Quel est notre positionnement au regard des politiques de la commande publique ? Que défendons-nous ? Que proposons-nous ? Refusons-nous d'être ligotés par le tout-économique ? Quelle est notre expertise ? Sommes-nous innovants ?

Comme le souligne Jean-Michel BELORGEY dans une interview dans « Union social » : « Partout où l'obsession du management tient lieu de principe dominant, elle est stérilisante ». Il nous faut donc proposer un autre modèle d'entreprise d'action sociale. Le management peut en effet être le serviteur des économies budgétaires et du changement instrumentalisé parce qu'enfermant les directions dans des procédures à traçabilité. Le management enferme les directions dans la raison technique, dans la règle et le règne des comptables, mais aussi dans celui des experts. Il peut aussi permettre à l'acteur d'agir autrement, d'être ouvert à l'imprévu, de penser des processus et non des procédures, de prendre des risques, de construire collectivement le sens et de trouver un sens collectif à l'action. Nous pensons à l'ANDESI que manager n'est pas renoncer aux valeurs. Ce n'est pas forcément antisocial. Mieux gérer les hommes n'est pas forcément les casser. C'est peut-être être au contraire leur permettre de penser et d'agir plus librement dans des postes moins prescrits que ce qui arrive parfois. Pour cela, le management doit être étayé sur une position éthique qui allie humanité, rigueur et efficacité. Elle tient à la posture des acteurs eux-mêmes et doit se traduire dans les pratiques. .

Citons trois éléments pour fonder le propos que nous allons développer.

- **Prendre en compte la complexité et le changement.** Selon nous, la direction d'un établissement ou d'un service social relève de la complexité parce qu'elle met aux prises avec des systèmes fluctuants et incertains. Celui des environnements, celui des organisations du travail, celui des acteurs qui agissent, celui des désirs, des jeux et des stratégies. Ces systèmes fluctuants agissent sur des ensembles pensés par vous et ceux qui ont fondé l'association et l'équipement d'une manière pensée et organisée. Nos ressources cognitives ne nous permettent pas d'analyser ce qui se joue. Notre volonté fait défaut et notre rationalité est limitée quand il s'agit de prendre la ou les bonnes décisions. Il s'agit d'appréhender des pratiques se réalisant dans un univers incertain avec une incertitude d'appréciation. Nous ne pouvons pas maîtriser et il ne faut pas le faire, contrairement à ce qui est écrit dans les livres de management. C'est une source d'inquiétude, certes, mais aussi de possibles. Sous réserve de penser des scénarios et



des procédures pour l'action. Cette notion est très importante dans un contexte plutôt noir. Sans annoncer des lendemains qui chantent, le changement toujours à l'œuvre ouvre une fenêtre sur un certain fatalisme. Nous sommes tous et toujours des acteurs changés et changeants. C'est ce qui éloigne le management de l'instrumentation pour le rapprocher de la notion de management de projet pour l'organisation dirigée et pour les hommes, et aussi de management par projet pour des unités déconcentrées à fort potentiel créatif. Les services que l'on croit solides ou faibles sont des constructions instables ou provisoires. Elles peuvent se déconstruire, se reconstruire ou résister à l'épreuve. Cela signifie que la direction n'est pas sans objet ou sans moyen.

- **Construire une troisième voie** entre la professionnalisation et la gestion. Le problème pour les dirigeants est de transformer les organisations et les modes d'action en lien avec la commande publique, tout en maintenant les valeurs qui ont organisé ce secteur. Une troisième voie est en construction. Elle se situe entre celle de la professionnalisation construite depuis des années et celle tournée essentiellement sur la gestion. Cette voie médiane veut allier des compétences de haut niveau en politique sociale ou en management et des capacités relationnelles tant à l'interne qu'à l'externe. Cette voie revendique aussi une éthique en gardant le sens de la mission d'entité générale et sociale tout en conservant la spécificité des valeurs et des missions associatives.

Un autre aspect de cette troisième voie est celui de la responsabilité et du risque à prendre. Celui-ci n'est jamais réductible à zéro. La montée actuelle de la recherche de la responsabilité des dirigeants, inspirée par l'individualisme et la transformation des relations sociales, crée un climat nouveau chez ces derniers. Cette situation peut parfois faire peur (la question de la responsabilité pénale), mais ne doit pas annihiler la nécessité de la prise de risque dans les métiers sociaux et dans ceux de l'encadrement. Exercer ses fonctions signifie « initiative et responsabilité » (définition de 1947). L'art de prendre intelligemment des risques dans un univers incertain est un jeu complexe qui exige de la prudence, du savoir-faire, un sens aigu de ses devoirs et des charges de sa mission. C'est sans doute la part la plus subtile du rôle des cadres et de la Direction. C'est peut-être la plus intéressante. Elle touche à la question de l'éthique et de nos valeurs. Comme l'écrit François EWALD, qui réfléchit sur la question du risque : « Ce qui fait la valeur d'une valeur, c'est ce qu'on est prêt à risquer pour elle ». La responsabilité exprime toujours une charge, mais aussi une liberté et un espace de jeu. Elle renvoie à la conscience et au jugement de chacun. Elle représente une charge dans le domaine du travail. Elle donne aussi de l'espoir pour peu que l'organisation mette en cohérence son invitation à la responsabilité avec des conditions humaines favorables à son exercice. Il faut revenir au management des hommes et passer de la



gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources. C'est de Vincent de GAULEJAC.

- **Dans le cadre d'une entreprise associative**, il faut repenser un management qui prenne acte des mutations en cours. Il faut redessiner la figure et la fonction du manager lui-même, tout en reconsidérant l'organisation associative pour laquelle il agit. De nouvelles logiques émergentes transforment l'action sociale de manière irréversible. La première concerne les mutualisations, comme le CPOM, qui renvoient aux personnes morales gestionnaires la responsabilité de tarifier leurs propres établissements et services. La seconde logique à l'œuvre découle des financements à la ressource et non plus seulement en fonction de budgets reconductibles en fonction des demandes. La crise financière et économique actuelle aggrave de manière inquiétante les déséquilibres des comptes publics et ne laisse planer aucun doute sur le retour à la situation antérieure pour les établissements. Si, du fait de l'évolution croissante des besoins et des demandes, le secteur sanitaire médico-social reste en croissance (50000 emplois créés en 2008), le leitmotiv restera toujours : « Faites mieux avec moins ». Ainsi les personnes morales gestionnaires pourront-elles penser longtemps leur développement et à terme leur survie dans une logique de financement reposant uniquement sur des fonds publics. Au risque d'avoir pour seul horizon la gestion de la pénurie. Ces logiques obligent les associations à changer radicalement leurs conceptions et leurs allocations de gestion de ressources, qu'elles soient humaines, financières ou techniques. Cependant, elles doivent se garder de devenir seulement des entreprises gestionnaires d'équipement. L'enjeu étant de ne jamais rabattre sur leur projet politico-éthique de transformation sociale. C'est pourquoi à l'ANDESI nous parlons d'entreprise associative d'action sociale et de professionnels chargés de direction appelés à devenir de véritables entrepreneurs sociaux. Ceux-ci ne perdront jamais de vue que leur mission consiste à transformer les valeurs et le projet politique de l'employeur associatif en prestation de service pour les publics en difficulté. Des associations composées de dirigeants bénévoles et de salariés animés par la conviction que leur action se différencie de l'entreprise classique du fait de sa gestion désintéressée et de sa capacité à produire une plus-value sociale. Appelons de nos vœux l'émergence de vrais entrepreneurs sociaux.

Interroger les cadres de direction.

Nous avons pensé qu'il était indispensable de recueillir l'opinion d'un nombre significatif de Directeurs. Nous avons interrogé les adhérents de l'ANDESI et les Directeurs ou formateurs occasionnels au centre de formation. L'enjeu était d'être en mesure de vous présenter un argumentaire et des positions étayées sur des avis ou des témoignages homogènes ou contrastés. Nous leur avons formulé la question suivante :



« Face aux transformations sociales du secteur, quelle analyse faites-vous et quels constats en tirez-vous ? Y compris pour vous-même ? Comment percevez-vous ces modifications en cours ? Ont-elles une incidence sur votre fonction de Directeur et sur la façon de l'exercer ? Dans ce contexte, avez-vous déjà fait évoluer le management de votre établissement ou service ? Sinon, pensez-vous qu'il devra évoluer à court ou à moyen terme ? Si oui, comment ? »

L'exposé qui va suivre est la résultante de leurs réponses et de nos réflexions internes au sein de l'ANDESI, que ce soit celle des adhérents, des permanents et de son centre de formation. Les travaux qui suivent n'ont pas valeur de recherche ou d'études. Ils ne sont pas exhaustifs. Ils se veulent un témoignage et un positionnement institutionnel pour penser et diriger.

François NOBLE

Nous avons retenu huit thématiques pour lesquelles nous avons synthétisé les différentes réponses qui nous ont été envoyées.

Thématique 1 : la gouvernance associative.

Les Directeurs interviewés ont des points de vue très différents. Notamment en fonction des contextes dans lesquels ils agissent. Il y a deux contextes majoritaires. D'un côté des Directeurs qui ont un conseil d'administration inexistant avec des bénévoles qui deviennent une ressource en voie de raréfaction ou qui ont du mal à s'approprier le cadre réglementaire. Ils sont alors sur-sollicités. Le Directeur doit intervenir sur le politique et « participer à refonder son employeur ». De l'autre côté, nous trouvons des Directeurs qui estiment que l'employeur joue un rôle plus important, notamment avec la direction de directions générales. Dans ce cadre, les relations sont satisfaisantes, organisées et respectueuses des places. Cela permet une meilleure lisibilité.

Il faut rappeler que la gouvernance est une relation de pouvoir. Elle amène à redéfinir la répartition politique des pouvoirs entre l'espace politique des associés et l'espace technique et managériale des Directeurs et des professionnels. Elle vise à articuler le projet politique et éthique des associés au projet managérial. Pour exister, cette gouvernance doit s'appuyer sur un pouvoir politique fort. Celui-ci doit être en capacité de réaliser un certain nombre d'objectifs. Le premier d'entre eux consiste à refonder l'objet de l'association pour savoir si elle est autre chose qu'une entreprise gestionnaire de patrimoine et de personnel. A-t-elle un projet de transformation sociale ? Le deuxième objectif est d'adopter une position stratégique et prospective qui



ne soit pas seulement une posture d'adaptation à l'environnement. Il ne s'agit ni de plier ni de résister face aux injonctions. Il faut construire des réponses qui montrent les dimensions sociétales de l'action. Le troisième objectif consiste à professionnaliser les administrateurs et les qualifier.

Enfin, il ne peut pas y avoir de bonne gouvernance associative si l'impasse est faite sur la place laissée aux Directeurs quant à l'élaboration de la stratégie sur le changement et le développement de l'association.

Thématique 2 : planification du secteur et stratégie associative.

Certains Directeurs interrogés déclarent avoir de bonnes relations avec le Conseil général et les partenaires. La majorité déclare se trouver confrontée à des politiques instables. Selon l'un d'eux, il est impossible « d'avoir une pensée sereine par rapport à l'avenir au moment où la définition de stratégie à court et à moyen terme s'impose. De toute façon, la liaison avec le territoire s'impose et la stratégie consiste à prendre les devants pour prendre l'initiative ». Un autre déclare : « La pertinence des structures va dépendre de la capacité à cerner et anticiper les besoins et à proposer des réponses innovantes ». Un troisième pose la question : « Comment lutter contre des décisions de plus en plus politiques prises au coup par coup sur des critères économiques ? »

Au-delà du rappel des exigences dues aux usagers quant à leurs droits, la loi 2002-2 instaure de nouvelles régulations au plan territorial, à travers notamment le renforcement de la planification. Celle-ci est peut-être un des aspects les plus importants de cette loi. La planification est l'organisation de l'offre et de la demande médico-sociale. Elle a une double conséquence :

- Les établissements n'existent et ne peuvent garantir leur pérennité que parce qu'ils répondent à un besoin et sont en capacité de faire évoluer leur offre de service au regard de l'évolution des besoins et des demandes. Il s'agit ici de penser et d'agir au-delà de l'unité que constitue l'établissement et de la considérer comme une ressource non pérenne et autorisée pour un temps à agir ;
- Les établissements ne peuvent réussir qu'au prix d'un accroissement de la coopération entre acteurs pour assurer la continuité de la réponse aux usagers et mutualiser les moyens et les compétences entre établissements du secteur ou hors secteur (sanitaire, éducatif etc.) si nécessaire.

Les effets produits par la planification renforcée du secteur appellent à une élaboration stratégique qu'il convient de conceptualiser. Quelles réponses les associations



peuvent-elles apporter au renforcement de la planification ? Plusieurs stratégies sont possibles :

- Stratégies d'évaluation des besoins des populations à prendre en compte.
- Stratégies en termes de restructuration des projets des établissements et services. Ce en restant dans leur cœur de métier ou dans le cadre de diversifications autour de nouvelles offres de service.
- Stratégies visant à rechercher de nouvelles sources de financement.
- Stratégies de mise en œuvre de partenariats avec des institutions avec lesquelles la concurrence peut exister par ailleurs ou stratégies visant à s'inscrire dans des réseaux. Cet appel aux réseaux et au partenariat est difficile pour de multiples raisons : histoire du secteur dans son organisation segmentaire, absence d'une culture de la négociation, difficultés quant aux représentations de l'autre et un certain protectionnisme à l'heure d'une mise en concurrence certaine.
- Stratégies de coopération avec le sanitaire. Avec loi HPST, il faudra s'adapter à nouvelles règles. Il faudra agir sur le décloisonnement et le partage des compétences dans un domaine qui tend à la standardisation des secteurs sociaux et médico-sociaux. Le sanitaire a beaucoup à apprendre du médicosocial. Ce dernier doit développer des coopérations et des partenariats. L'ANDESI a pris position lors de son dernier conseil d'administration : « Nous devons être aux aguets et trouver toute ouverture pour faire reconnaître notre compétence. Soyons attentifs à toute forme de comité d'entente ou de regroupement qui pourrait permettre de faire entendre la voix des opérateurs que nous sommes. Rapprochons-nous des autres associations voisines de l'ANDESI pour faire valoir notre point de vue ». Il faut être attentif à tout groupement qui pourrait permettre faire entendre notre voix.

D'une manière générale, nous estimons qu'il ne faut pas négliger ce qui se passe du côté de la puissance publique, sous l'effet conjugué de la RGPP et de la crise financière qui agrandit des déficits déjà abyssaux. Elle est elle-même en pleine recomposition. Notamment en raison de la réforme des collectivités territoriales. Les départements sont aussi en refondation. Cela va augurer l'apparition de nouveaux acteurs (les agences) et de nouveaux jeux d'acteurs. C'est-à-dire de nouvelles régulations. Il y a là sans doute matière à imaginer de nouvelles stratégies de positionnement dans cette refondation de la gouvernance territoriale.



Enfin, le rôle des dirigeants va se trouver bouleversé. Les personnes morales, leurs administrateurs et les cadres de direction sont ainsi conviés à la réinvention d'une nouvelle gouvernance. De façon à ce qu'ils appréhendent les changements attendus, à venir ou en cours. En termes de contractualisation renouvelée avec les pouvoirs publics ; de négociations avec les autorités de contrôle ; d'articulation avec les projets de service ; d'élaboration partagée avec les différents acteurs au niveau territorial ; de globalisation des capacités financières et de responsabilité et de positionnement.

Thématique 3 : la direction.

De l'avis général des interviewés, les choses vont bouger. Nous notons tout d'abord une extension des responsabilités. D'où un contrôle et une évaluation permanente à exercer, mais également un éloignement du management opérationnel pour réaliser des fonctions complémentaires : prévention des risques, qualité, plan senior, etc. « Cela fait beaucoup pour un seul homme », nous dit l'un d'eux. Surtout s'il est isolé et ne participe à aucun réseau de Directeurs. Même une équipe de direction à deux est insuffisante pour pluraliser les nouvelles compétences nécessaires. Selon certains, le Directeur devient avant tout un gestionnaire, « metteur en scène de la nouvelle commande politique ». Pour d'autres, les Directeurs garderont la dimension technique mais ne seront plus les seuls à représenter l'employeur. Cela passera notamment par un renforcement du rôle des directions générales. Par ailleurs, les Directeurs deviennent des Directeurs de pôles, gérant plusieurs établissements sociaux et médico-sociaux. Des Directeurs adjoints sont apparus dans les organigrammes. Il serait donc important de s'orienter vers un management plus entrepreneurial qui privilégie objectifs, compétences à réaliser alliances, négociations, consultations et délégation. Notre position sur cette question s'articule autour de trois dimensions.

- Le Directeur : un marginal sécant. La fonction de direction ne peut se réduire à l'administration des hommes et des choses. Elle s'inscrit dans ces nouvelles logiques caractérisées par l'entrée massive du politique, de la gestion et du droit dans les pratiques sociales. La légitimité de la direction se fonde sur sa capacité à résoudre des problèmes sociaux dans des environnements de plus en plus complexes. Les Directeurs doivent se trouver à l'interface des environnements économiques, politiques et sociaux et des domaines institutionnels, organisationnels et cliniques. En ce sens, le Directeur est un marginal sécant. Il agit dans différents sous-systèmes d'actions. Cette position intermédiaire lui confère de grands pouvoirs stratégiques. Elle l'oblige à bien maîtriser les différents systèmes d'action dans lesquels il agit. Le cadre de direction occupe une position nodale, incontournable, qui lui permet de développer deux grands types d'action : des projets intégrant les différentes logiques dans les différents systèmes d'actions auxquels il participe ; de la production de changement interne dans les



organisations en agissant sur les modes et conditions de travail, sur les attentes et besoins des autres professionnels. Ces types d'actions sont combinés et il revient à chacun de personnaliser sa propre légitimité.

- La direction était un statut, elle redevient une fonction. La diversité et la complexité croissante des organisations amènent à constater que le même statut recouvre des réalités très différentes en termes de fonction. Des fonctions multiples et diverses peuvent ainsi se référer au même statut. La légitimité institutionnelle repose sur le choix managérial de l'employeur et la place que ce dernier souhaite accorder à ses cadres, y compris dans les délégations. Selon nous, le renforcement de la place des employeurs va se développer pour deux raisons. Tout d'abord, le retour de la fonction employeur quand il s'agit de déterminer les statuts des professionnels chargés de direction et d'établir les documents uniques de délégation et demain, de trancher quant au maintien des conventions collectives dès lors qu'elles ne seront plus opposables au financeur. Seconde raison, le regroupement et la coopération des établissements conduit inéluctablement à la réduction d'un nombre important de Directeurs. Doit-on y voir les signes rampants d'une déqualification programmée, notamment dans les petits établissements au service ? En décembre 2005, le Directeur de la DGAS déclarait : « Les formules de regroupement permettent de rationaliser la fonction de direction en plaçant notamment les petits établissements sous l'autorité d'un Directeur commun qui sera hautement qualifié ». Il ajoutait : « Là encore, aucune obligation ». D'ores et déjà, certains employeurs associatifs gérant plusieurs établissements et dotés d'une direction générale ont emboîté le pas à cette incitation. En supprimant, en particulier à l'occasion de départs en retraite, les postes au profit de ceux de chefs de service ou de responsables faisant fonction, qualifié niveau 2, notamment CAFERUIS. Nous tenons à rappeler que la formation CAFERUIS, qui est une excellente formation pour les chefs de service, ne peut valoir formation pour les Directeurs.

- Repenser et refonder l'équipe de direction. L'ANDESI pense depuis longtemps que l'encadrement de direction est une fonction qui doit être partagée chaque fois que possible. La notion d'équipe de direction, composée du Directeur, parfois d'un Directeur général et du ou des chefs de service doit être retravaillée et refondée au sein de chaque structure. Il n'y a pas de norme en la matière. C'est donc en fonction du contexte qu'il faut penser les complémentarités et articulations des pouvoirs. Directeurs, Directeurs généraux et chefs de service se trouvent associés à l'intersection de trois systèmes d'action : un environnement, une organisation du travail des hommes et des groupes constitués par les usagers et les acteurs professionnels. Il convient de rappeler ce qui constitue pour nous les conditions indispensables pour que l'on puisse parler d'équipe de direction :



- Que les délégations soient clairement posées.
- La dissociation du processus de décision de la décision elle-même. Débattre collectivement n'implique pas obligatoirement que la décision soit collective. En dernier ressort, c'est le Directeur qui décide.
- La différenciation des fonctions des professionnels de direction qui composent l'équipe de direction permet le bon fonctionnement équipe directoriale et une meilleure lisibilité de la part des équipes professionnelles. En effet, les fonctions au sein de l'équipe de direction sont différentes. Quand le Directeur se tient davantage à l'articulation entre les environnements, le développement, la stratégie associative et l'organisation, le chef de service se tient au plan tactique à l'articulation entre l'organisation et les acteurs de la production (les travailleurs sociaux) et les usagers. Il ne s'agit pas de cloisonner les interventions, mais de raisonner en termes de pôles dominants relatifs à l'action de chacun. Nul ne peut ignorer ce que fait l'autre, en sachant que chacun est dans son rôle. Dans les grandes associations, une partition territoriale des pouvoirs devra être pensée. Dans celle-ci, le Directeur de service restera associé au positionnement et au développement stratégique de son site.

Thématique 4 : Organisation du travail.

Selon les Directeurs qui nous ont répondu, c'est la dimension managériale qui paraît le plus en mouvement. Les changements sont en rapport direct avec la nouvelle gestion associative caractérisée par l'extension des fonctions : conduire un ensemble d'actions réparties par pôles. Pour certains, les pôles sont une organisation discutable s'ils éloignent le Directeur des centres opérationnels et altèrent la disponibilité des chefs de service au regard du management technique. Par ailleurs, il convient de revoir la composition des équipes directoriales et des délégations. De même est-il nécessaire de mieux spécifier et différencier les fonctions, par exemple celle des éducateurs spécialisés et celles des moniteurs éducateurs. Sans pour autant affecter la compétence collective. La transversalité et la flexibilité semblent requises sans qu'on puisse les définir plus avant. Enfin, la mobilité des personnels entre les différents établissements de la même association est mise en avant par les Directeurs, notamment dans le cadre des groupements et des CPOM. Notre position sur ce sujet s'articule autour trois questionnements.

- **Différents modèles d'organisation de la direction.** Nous constatons en effet une complexification des organigrammes. Ceux-ci traduisent l'ébauche de différents modèles en construction. Il nous semble que l'on peut voir se dessiner deux modèles en construction :



- Un modèle classique, qui a plutôt notre préférence, et qui a peut-être tendance à disparaître. Il est caractérisé par une chaîne hiérarchique tirée vers le haut : des Directeurs de niveau 1 occupent des postes de Directeur général, de complexe, de pôles etc. Les établissements sociaux ou médico-sociaux sont encore pilotés par des Directeurs adjoints formés au niveau 1. Cette chaîne hiérarchique s'accompagne d'un mouvement de recentralisation de fonctions au niveau des sièges associatifs ou des directions générales, comme celles relatives à l'évaluation, la qualité, la gestion financière ou des ressources humaines, le développement ou la sécurité. Ces fonctions sont confiées à des experts niveau 1 : Directeurs administratif et financier ou des Directeurs de ressources humaines. Ils sont plutôt issus d'autres secteurs que le secteur social ou médicosocial et viennent d'autres centres de formations que ceux du secteur (universités ou écoles de commerce). Enfin, dans ce modèle, un centre opérationnel est incarné par des cadres intermédiaires dont l'étendue des missions et délégations est à préciser. Il s'agit plutôt de chefs de service formés chez CAFERUIS.

- Un modèle en croissance, que l'on voit poindre en particulier dans de grosses associations s'occupant du social, notamment dans la protection de l'enfance. Il est caractérisé par une direction générale, un peu semblable au modèle précédent, exerçant des fonctions stratégiques et managériale globale. Cette direction est entourée d'une technostructure composée de Directeurs de pôles ou de territoires et de cadres experts, également de niveau 1, attachés à des fonctions transversales. Ce premier niveau hiérarchique est secondé par des cadres de directions qui dirigent les établissements et sont des Directeurs adjoints ou des chefs service, notamment de CAFERUIS. Certains ont appelé ce modèle le « modèle CAFERUIS direction générale ». Le centre opérationnel n'est plus piloté par un chef de service mais par de vrais faux cadres dont l'étendue des missions et délégations est à préciser en fonction du contexte dans lequel ils évoluent. Dans ce second modèle, nous assistons déjà dans certaines associations à la quasi-disparition des postes de direction et à la mise en place d'une organisation caricaturée sous la formulation « DG CAFERUIS ».

Revenons sur la convention collective. Les propositions faites par les syndicats employeurs en date du 29 octobre 2009 pour renégocier la convention collective ne font plus allusion au Directeur mais aux chefs de service et aux directions générales. Il n'est pas sûr que ce soit un oubli.

- **Nouvelles attributions et fonctions émergentes.** Ce second modèle conduit à se poser plusieurs questions. Qu'en est-il de la composition et du mode de fonctionnement de l'équipe de direction ? Les Directeurs sont-ils de simples exécutants ou ont-ils leur place auprès de la direction générale pour participer à la réflexion et à la stratégie ? Où sont et qui sont les cadres en proximité des



professionnels ? En effet, les fonctions de proximité, autrefois remplies par les éducateurs chefs, sont de moins en moins assurées par les chefs de service. Ces nouvelles fonctions, assurées par des travailleurs sociaux, ne correspondent à aucune référence statutaire ou professionnelle. Il s'agit de nouveaux collaborateurs aux appellations non contrôlées : référents, coordonnateurs, chefs de projets. Est-ce que les établissements et les services sont vidés de leurs fonctions, à l'exception d'être le lieu de gestion des projets personnalisés et des relations avec les familles ?

- Le management par projets. Il s'est développé dans l'idée de mobiliser des équipes sur des chantiers en rapport avec les missions ou activités des établissements. Il s'agit de groupes hors hiérarchie qui s'investissent pour trouver des solutions et une cohérence à une problématique, grâce à la mutualisation de leurs compétences. Ces structures éphémères qui répondent à des objectifs précis sont autant de lignes transversales qui viennent croiser l'organisation hiérarchique et fonctionnelle.

Thématique 5 : Emplois et formation.

C'est une préoccupation forte chez les Directeurs interrogés. L'un d'eux nous a dit : « Les ressources humaines, c'est 80 % du budget et 120 % du temps du Directeur ». Pour ces Directeurs, la GPEC est souvent évoquée comme une méthode et un outil à mettre en œuvre, parfois avec l'aide d'un intervenant extérieur. Cependant, elle se doit d'être avant tout une politique. Selon l'un d'entre eux : « Il serait peu prudent pour une association de s'engager dans un CPOM pendant cinq ans sans se garantir d'une bonne lisibilité des enjeux humains et financiers ». Il y a en effet un certain nombre d'enjeux et de défi. Notamment de « maintenir une dynamique institutionnelle avec des professionnels qui vont vieillir sur leur poste ». « Pour faire en sorte que ces professionnels gardent l'envie, il faut accompagner les équipes », nous dit un autre Directeur. Dans un autre registre, la mise en place des entretiens annuels reste un domaine particulièrement sensible. « Former les équipes est une priorité pour garder une mobilité intellectuelle », dit un autre. Il faut développer la qualification et les compétences généralistes et relatives à de nouvelles techniques. Ce pour développer de l'expertise en termes de soins, de sécurité ou de gestion. Une question nous a été renvoyée : « Allons-nous vers des professionnels mobiles émergeant sur plusieurs établissements sociaux ou médicaux sociaux », notamment dans le cadre des CPOM ? Enfin, un seul Directeur s'est exprimé sur l'avenir des conventions collectives, évoquant les « menaces sur les équilibres institutionnels dues à la précarisation des conventions collectives ». Nos positions sur cette question sont au nombre de trois.

- Politique GRH : accompagner la GPEC. Les changements obligés dans les établissements et services entraînent nécessairement l'évolution des emplois et des



compétences du personnel en place. Il n'est pas possible de réduire la gestion des ressources humaines et la GPEC à la mise en place d'outils. Ceux-ci ne servent à rien s'ils ne s'inscrivent pas dans une politique globale portée par la Direction et reliée par les cadres intermédiaires qui connaissent les équipes, les métiers et les besoins en compétences. Il est nécessaire également d'introduire la concertation avec les IRP et de formuler un accord pour coconstruire des réponses adaptées. Il faut définir des méthodes GRH respectueuses de la tension existant entre les projets existants et la gestion. Le management doit anticiper et devra faire face aux conséquences sociales de la crise. Par exemple : gérer la rareté des ressources, évaluer la qualité des pratiques et leur coût, ou réduire les effectifs parfois de façon drastique, parfois par des licenciements économiques. A ce sujet, nous voyons des conseils généraux supprimant brutalement des subventions, ce qui amène des associations à licencier. Il faut aussi prendre en compte les conséquences du changement sur les relations sociales : convergences et divergences sur les opinions relatives aux valeurs ou aux idéologies. Il faut s'interroger sur l'appropriation de ces changements par ces équipes. Il y a des points sensibles à traiter : l'âge et l'ancienneté des salariés, les possibilités de mobilité, leur formation, leur contrat et délégation.

- Contributions et rétributions. Si la contribution des différents acteurs doit changer, comment gérer alors les rétributions lorsque les politiques de rémunération et d'emploi sont totalement encadrées et indépendantes de la volonté des acteurs de l'organisation ? Le seul volet rétributif dont dispose la direction reste l'intervention sur des politiques sociales internes : animation, formation, projets pertinents etc. Il faut également prendre en compte la reconnaissance sociale des acteurs : respect, considération et valorisation. Toutes les études sur le stress au travail font ressortir que les salariés ont très souvent l'impression de ne pas être considérés par leur entreprise ou leur direction. L'institution doit donc être intéressante pour les salariés. L'un des défis est donc de soutenir l'intérêt des acteurs. Pour cela, sur quoi peut-on agir ? Agir par le positionnement éthique du service et des acteurs quant à leur mission auprès des usagers ; agir sur le projet, qui doit être fédérateur, mais aussi un lieu d'expression de l'ensemble des idées et des innovations ; agir sur les postes de travail en les rendant moins prescriptifs, de manière à ce que les acteurs puissent développer des initiatives et saisir de nouvelles responsabilités ; agir sur l'évaluation qui interroge la pratique et redonne du sens (l'analyse des pratiques doit ainsi être développée) ; agir sur les équipes et leur composition : comment intégrer la complémentarité et la multiréférentialité des acteurs de manière à ce qu'elle corresponde au champ réel des besoins des usagers ? Agir sur l'information concernant les questions politiques et techniques sur l'avenir des structures. Le changement éventuellement nécessaire s'effectue plus facilement si le personnel est informé, s'il comprend et s'approprie les



enjeux des formations demandées dans les pratiques. Enfin, agir sur la politique de développement de la culture de l'organisation par le biais de manifestations telles qu'assises, colloques, fêtes etc.

- Développer des compétences individuelles et collectives. La question des compétences et des qualifications s'inscrit le plus souvent dans une problématique d'individualisation des rapports à la formation et au travail. Il est donc indispensable de conduire de front des démarches qui participent du développement des compétences individuelles et collectives. Parler de compétence collective n'est pas faire la somme des compétences individuelles. La compétence collective n'existe pas à priori. Elle est à construire de façon continue dans l'organisation du travail. En effet, elle est centrée sur la coopération d'action de l'ensemble des membres de l'établissement ou du service. Elle repose sur les conditions suivantes : la modification des représentations concernant les cultures professionnelles et leurs acteurs ; l'acquisition d'un langage commun entre les professionnels ; la reconnaissance de la dimension conflictuelle entre les acteurs au nom des territoires de légitimité et d'action. Si la formation peut-être une réponse majeure à la qualification et aux compétences, il est indispensable d'instaurer d'autres modes de réponses en termes de soutien aux cadres en place : l'analyse des pratiques professionnelles tutorées, le coaching, l'institution de groupes cadres dans les associations mais aussi la fréquentation de réseaux. En effet, l'appartenance à un groupe professionnel où se travaillent le partage et la défense des valeurs, ainsi que la reconnaissance entre pairs constitue également une nécessité.

Thématique 6 : Sécurité et gestion des risques.

Après les changements dans l'organisation du travail, c'est le domaine dans lequel les Directeurs auprès desquels nous avons enquêté estiment que le changement managérial est le plus important. Plus important et plus pesant, du fait de l'obligation des écrits et des procédures. Les réponses ne sont pas sans l'expression d'une critique unanime : « Ne pas confondre impératifs de sécurité avec la recherche de la traçabilité tatillonne et administrative » ; « la traçabilité offre de nombreux avantages, mais elle ne peut venir altérer le contenu même de l'action ». On déplore « la tendance à tout protocoliser, à empiler des documents face à la montée de la judiciarisation pénale » : « trop de papier tue l'écrit », dit un Directeur. Il faut limiter les risques repérables, surtout quand l'environnement fait pression. Cette situation crée une tension entre sécurité, risque et innovation. Partout ou presque les protocoles sont en place. Les CHSCT s'installent et sont de plus en plus présents dans leurs actions. Certains sièges associatifs se dotent parfois d'un technicien « pointu » pour les différents établissements sociaux ou médico-sociaux.



- Il nous faut rappeler que **les intervenants sociaux pratiquent des métiers à risques** pour lesquels il existe une souffrance au travail liée à la charge physique et mentale. Les professions axées sur le rapport à l'autre présentent des métiers à risque. A cela se rajoutent les interrogations sur l'avenir. C'est pourquoi il est nécessaire d'introduire une certaine rationalité en matière de management dans l'approche des risques présents et à venir. Tout d'abord, **à tout risque doit correspondre une démarche politique** et une volonté d'agir. Il faut observer, évaluer, prévenir et qualifier, et tenter de saisir les conséquences à long terme dans une perspective dynamique et intégrative.

- Il s'agit de **développer l'auto-sécurité et la responsabilité**. Afin que les personnes et groupes humains concernés restent acteurs et non pas objets du risque. Enfin, tout risque correspond à un coût qu'il s'agit de réduire. Il s'agit-là de la non qualité des organisations. On comprend mieux pourquoi certains Directeurs des ressources humaines du secteur construisent leur politique en ayant pour axe essentiel la santé et le bien-être au travail.

Thématique 7 : Animation des équipes et communication.

Les Directeurs nous disent que le changement est une opportunité pour fédérer et mobiliser les personnels. Il ne faut pas qu'ils aient le sentiment que cela se fait sans eux. Il faut créer des espaces institutionnels bien repérés pour que les professionnels participent effectivement à l'évolution des pratiques. La communication interne est primordiale. Ce pour se garantir que les salariés s'approprient les mutations en cours en conservant les valeurs associatives. Il faut faire attention à une survalorisation du changement et au fait que les orientations ne soient pas assez énoncées à l'interne. On nous dit que communication externe est une nécessité pour se faire connaître et pouvoir s'inscrire dans les enjeux territoriaux ou obtenir des fonds complémentaires. Pour cela, il faut apprendre le juste niveau de formalisation afin de gérer les contradictions entre les rationalités différentes, voire les divergences des différents acteurs. Un Directeur nous dit : « Les relations avec la presse doivent être prudentes, compte tenu du besoin de faire du sensationnel ».

- **Pour des organisations délibératives**. Selon nous, la question n'est pas de motiver psychologiquement les équipes, mais plutôt de les mettre dans des situations qui les motivent. Il ne s'agit plus aujourd'hui de penser l'acteur comme une force de production mais comme une force d'intelligence. Il faut lui donner la parole. Son savoir doit représenter une source de richesse propre. C'est autour de la reconnaissance d'un savoir reconnu, partagé et sans cesse actualisé que se distingue une organisation. En termes de management, il est urgent de penser le couple personne organisation. Moins que de commander ou de mener des hommes, il s'agit plutôt



d'écouter les actes et les discours. Il faut saisir les informations et les propositions en les considérant comme indispensables à la conduite de l'organisation.

- Dialogue social et négociation. Manager, c'est dialoguer et négocier avant de décider. Cette approche concerne les relations entre les décideurs politiques (conseils d'administration et direction), ou encore celles entre les directions et les professionnels ou les usagers. Elle peut être qualifiée de participative et de sociopolitique au sens de la citoyenneté. La continuité des organisations de travail est en effet de plus en plus délibérative du fait de la prise en compte des contre-pouvoirs et des stratégies des acteurs. C'est également vrai pour les sociétés contemporaines. Il ne s'agit plus seulement d'être cohérent selon une rationalité technique. Il faut prendre en compte les contre-pouvoirs et leur expression. Ceci implique que les décisions ne peuvent plus se prendre en aparté ou en colloque restreint. Il faut confronter les points de vue de toutes les parties. De manière à ce que les décisions prises par la direction soient considérées comme acceptables et estimées comme optimales. L'appropriation des actions et des décisions demande du temps. Notamment celui de l'élaboration du diagnostic partagé entre les membres d'une équipe. Le dialogue social dans l'entreprise est fondamental. Il convient de développer la communication avec les IRP. De manière à ce que les évolutions soient construites avec eux. Si certains disent avoir les meilleures relations avec les instances représentatives du personnel, d'autres estiment que la pression monte, compte tenu des effectifs réduits des équipes et des restrictions budgétaires. Toute négociation participe d'un jeu gagnant gagnant dans lequel chaque partie obtient au moins partiellement ce qu'elle veut. Il s'agit donc de penser avec soin ce qu'on veut réaliser et développer une stratégie. Il n'existe pas qu'une seule solution au problème. Comprendre les objectifs de l'autre partie, avoir la capacité à écouter, définir un programme de mise en œuvre : autant d'actions à mettre en œuvre pour que la négociation ait lieu.

Thématique 8 : Innovations.

C'est sur cette thématique que nous avons eu le moins de réponses. Il nous est dit malgré tout que l'innovation consisterait à rechercher des ressources financières supplémentaires pour pérenniser l'activité. La recherche et le développement permettraient le renouvellement des pratiques, voire la survie. Cela semble réservé surtout aux grosses associations bien dotées en ressources humaines. Elles ont la possibilité de mener des études. En effet, c'est difficile pour les petites associations, du fait de la prégnance du quotidien et de l'ingénierie nécessaire, ne serait-ce que pour répondre à des appels à projets. Notre réflexion porte sur trois points.



- **L'innovation est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel** pour la stratégie d'entreprise en termes de réponse aux besoins et de création de nouveaux services. Elle peut avoir comme source un nouveau besoin ou une réponse aux besoins vieillissants. L'innovation peut naître d'une démarche coopérative et de la diffusion de solutions nouvelles. Elle dépend de la créativité de tous et de chacun et d'une écoute favorable de la Direction. Elle dépend aussi de la diffusion propre à chaque établissement et service.

- **L'innovation peut procéder d'un véritable management de l'innovation.** Elle s'appuie alors sur un système de veille, de partage de l'information, de développement et d'éventuelles synergies partenariales. **En accordant une place importante au client usager dans le processus.** Elle peut aussi venir de rencontres imprévues, créant des liens de rencontre entre différents acteurs qui ne se côtoient pas.

Pour conclure, cet exposé est l'occasion d'ouvrir un certain nombre de chantiers que nous voulons mettre en débat. Ces réflexions sont loin d'être abouties. Notre propos est d'ouvrir un débat que l'ANDESI veut approfondir par la suite, le transformer éventuellement en produit de formation, voire le formaliser pour le communiquer.

Je terminerai par cette citation de Pierre GAUTHIER, un ancien de la DGAS : « Les Pratiques doivent évoluer, ou plus exactement continuer à évoluer. Du fait moins des évolutions réglementaires que de ce qu'il y a derrière ces évolutions réglementaires. Aucune pratique n'est à l'abri d'une approche critique. Il doit y avoir un trait d'union entre les pratiques et le cadre politique et normatif dans lesquelles elles s'inscrivent. Être ce trait d'union entre deux cultures, entre deux langages, celui du terrain et celui de la commande sociale est encore une des composantes, une des antennes de la fonction de direction. Les institutions évoluent, ne cessent d'évoluer. Entre l'évolution subie et le changement conduit et construit, la différence est grande. Tel est l'enjeu de la fonction de direction. Aucune réglementation n'empêchera un Directeur de conduire le changement dans son institution. Tel est bien au contraire le cœur de sa fonction ». Pourvu qu'il dise vrai.



COMMUNICATIONS

Associations membres de la FNADES :

FNADEPA (Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Etablissements et Services pour Personnes Agées).

Claudy JARRY, Président FNADEPA

J'ai l'occasion de croiser des collègues qui sont débordés. En effet, aujourd'hui, tout change plus vite que jamais. C'est terrible. Nous pouvons le mesurer dans les réunions de concertation « menées par le ministère ». Je mets des guillemets car cela va si vite que la concertation se résume souvent à peu de choses. Nous voyons qu'il y a, dans le secteur des personnes âgées une **judiciarisation qui, associée aux médias, peut-être un puissant régulateur de notre fonction**. Celle-ci induit toutes sortes de précautions. Comme la traçabilité, qui transforme la manière dont on habite la fonction.

Il faut compter aussi avec des mouvements politiques puissants et rapides. Il faut compter également **beaucoup de mesures sournoises dans des textes comme les lois de financements de la Sécurité sociale (PLFSS)** qui tracent la route du secteur. Nous avons tous en mémoire la convergence tarifaire. Sans être au niveau de ce qui est posé dans les textes gouvernementaux, tel le plan solidarité grand âge de Philippe BAS, celle-ci nous indique que ceux qui sont mieux lotis, parfois des gens assez pauvres, devraient donner à plus pauvres. Nous pouvons aussi nous souvenir de la convention collective qui n'est plus opposable. Je vois dans ces deux mesures quelque chose d'important. Comme dans tout secteur, on vise un objectif. Telle était la démarche de qualité pluriannuelle des conventions tripartites dans le secteur personnes âgées. Il s'agit de la démarche qualité en général. On regarde où nous sommes, et nous faisons le constat partagé avec des conseils de vie sociaux que notre situation n'est pas souhaitable. Nous visons un futur désiré à cinq ans et nous essayons de trouver la mécanique qui va nous y transporter : les transformations à l'interne, la formation ou les effectifs... Sauf que nous venons d'apprendre que la convergence tarifaire, associée à la non opposabilité, écrête les rémunérations les plus favorables. Celles-ci, qui n'étaient pas outrancières, étaient des objectifs pour nombre de collaborateurs dans notre secteur. Puis, il y a le décret sur la réforme de la tarification qui va profondément impacter nos pratiques et nos moyens. En résumé, tout change. Tout va vite. Sauf, peut-être, l'accouchement du cinquième risque. Nous pouvons constater que sommes



plus dans la recherche d'économies que dans des dynamiques avec des financements via le cinquième risque.

Il y a donc un changement dans le contexte politique, législatif et réglementaire. Il y a également des contraintes économiques puissantes. En effet, des transferts de charges sur les conseils généraux nous ont privés de cet interlocuteur qui nous accompagnait auparavant. Sauf que l'on n'a pas solvabilisé le besoin. Il y a des besoins importants sur tout le territoire. Il y a surtout des **attentes nouvelles**. A handicap équivalent, le patient demande une réponse plus satisfaisante qui va coller à des schémas culturels qui ont changé et seront probablement plus chronophage. Ces contraintes doivent nous conduire une nouvelle fois à faire bouger les lignes. Il faut adopter de nouveaux modes interventionnels et organisationnels. Ce pour aller peut-être vers un espace vital moins étroit et moins anxiogène. Nous pouvons regretter hier, avoir peur de demain, mais aujourd'hui est difficile.

Il faut probablement adopter de **nouvelles postures**. En tant que Directeur et Président de la FNADEPA, J'en imagine trois. Il faut être rompu à l'accompagnement au changement mais surtout être capable d'**impulser le changement**. Nous sommes dans une position défensive alors que nous sommes les experts. Nous savons ce dont a besoin la population qui est à nos portes. C'est pourquoi il faut prendre l'initiative pour éviter de subir. Des initiatives pour tout ce qui concerne la population, à domicile comme dans nos établissements. Il faut également anticiper une déferlante qui va s'imposer à nous. Ainsi en est-il des groupements de coopération, compris pour anticiper, qui sont aujourd'hui une opportunité et seront demain une contrainte. Peut-être pouvons-nous négocier, y compris dans le CPOM. Demain, cela se fera demain à marche forcée. Demain n'est pas dans cinq ou dix ans. Le calendrier des réformes que nous avons connu n'a rien à voir avec celui qui se prépare aujourd'hui. Nous, les organisations, nous battons pour amender 5 %, ou 10 % du décret. Je ne sais pas ce que nous allons gagner, sûrement très peu. Nous nous retrouvons dans une posture incroyable : après avoir validé le principe, nous nous demandons si nous allons devoir l'appliquer l'année prochaine ou dans deux ans. Dans sa générosité, le gouvernement lâche parfois un an et nous sommes contents.

Il faut se présenter comme des experts. Beaucoup de gens parlent au nom des usagers et ne connaissent qu'une faible partie du problème. La situation serait acceptable si les familles et les usagers parlaient à notre place. Sauf que personne n'entend personne. La logique est ailleurs. Elle s'alimente elle-même par des contraintes économiques et des choix politiques. Nous pouvons nous poser en experts. Parce que nous en sommes. Pour échapper à l'évolution de notre secteur où beaucoup des Directeurs étaient infirmiers, secrétaires ou éducateurs. Ils sont devenus Directeurs



moyennant une expertise en gestion qui crédibilisait l'action nouvelle. Du coup, la gestion est parfois devenue une fin en soi et non plus un outil au service d'un projet. L'idée est peut-être de revenir au projet. Nous ne sommes pas experts des établissements et services. Nous ne sommes pas des experts des prises en charges ou des experts des instruments. Nous sommes des experts des problématiques et des populations visées. Que ce soit sur les besoins ou sur les attentes. On ne parle plus que de besoins. J'ai travaillé dans le secteur du handicap à l'ADAPEI. Nous résistions à l'idée même d'une évaluation. Je viens de travailler sur l'évaluation externe : c'est une gymnastique à laquelle nous ne sommes pas prêts. Tous les outils sont des outils objectifs. Ils mesurent une situation de handicap qui se traduit en outil budgétaire. Cependant, on prend en compte essentiellement le corps et très peu l'être. Cela donne les moyens de répondre au minimum, « à l'enveloppe ». Tout en risquant de passer à côté d'un être qui vit. C'est pour cela que je parle autant des attentes que des besoins. Il y a cinq ans une personne âgée nécessitait une toilette par semaine. Aujourd'hui, elle en demande une tous les deux jours. Au-delà des besoins quantifiés en termes de handicap, il y a toute la réponse qui percute le culturel alors que la société change. Les attentes par les usagers, les familles, les médias et la justice augmentent. Il faut donc nous présenter en experts de cette population. Nous devons savoir faire remonter des outils et des informations. Il faut donc nous doter d'outils pour amender cette marche forcée à laquelle nous ne pouvons guère opposer de vrais arguments tangibles.

Il faut revendiquer dans cette expertise un savoir-faire. Cependant, notre histoire, nos techniques parfois éprouvées et nos solutions ne doivent pas être un capital encombrant. Les départements ne veulent plus faire de pierre. D'une part parce qu'ils n'en ont pas tout à fait les moyens. D'autre part, parce qu'un changement culturel s'est opéré. On a sorti beaucoup de patients des hôpitaux et des maisons de retraite : aujourd'hui, la même mécanique gagne tout le social et le médicosocial. Essayons de proposer des solutions alternatives. Entre l'institution qui n'aurait pas les moyens et le domicile non plus (on ne peut solvabiliser la réponse), nous pouvons imaginer d'autres voies. Telles que des domiciles collectifs ou la mixité sociale personnes handicapées personnes âgées. Ce type de projet est plus stimulant intellectuellement et plus satisfaisant en termes de résultat. Il nous faut proposer demain des solutions plus que des outils. C'est dans cette démarche plus dynamique que nous serons peut-être reconnus comme des interlocuteurs. Le département ne veut pas dépenser mais ne sait pas comment faire. L'Etat ne veut pas dépenser, ne sait pas trop comment faire mais bloque le dispositif. Seulement, la population reste sans solution.

La troisième voie où il faut s'inscrire est **le réseau**. Le Directeur seul n'y arrivera pas. On s'en rend compte quand on liste tout ce qui nous imposé par loi 2 janvier 2002. Il



faut par exemple vérifier si les recommandations de bonnes pratiques sont appliquées par les personnels. Auparavant, nous nous moquions bien de l'ANESM, qui ne produisait rien. Depuis, ils produisent. Nous avons des brochures à notre disposition. Cela est assez anxiogène. Avant que l'équipe s'en soit emparée, il y a de la marge. Le réseau est indispensable pour nous aider à digérer et pour nous amener des outils préformatés. Cela permet d'établir des partenariats et d'aller dans des formes de regroupement. Certes, nous pouvons avoir envie de résister. Par ailleurs, le problème du leadership se pose. Cependant, c'est l'avenir. Il faut y aller maintenant avant que cela ne s'impose à nous. Nous ne serons pas alors dans la démarche qui consiste à dire : « Deux établissements ne vont pas bien. Nous allons les marier et économiser un poste de direction ». **L'idée n'est pas de faire des économies brutales**, mais d'imaginer une nouvelle gouvernance. Ce de manière à diriger les personnes qui nous font confiance de manière optimum. L'idée n'est pas de réduire le nombre de Directeurs. Si quatre établissements se marient, nous garderons les quatre Directeurs. Sauf qu'il y aura peut-être un Directeur des ressources humaines, un Directeur administratif et financier, un Directeur opérationnel et un Directeur général. L'idée est de fonctionner par champ de compétences de l'expertise et d'assurer la transversalité. La question est de savoir si le GCSMS va ressembler à une très grosse association avec les craintes que cela soulève. A nous de le construire en imaginant des solutions qui nous conviennent. Si nous ne le construisons pas, cela fonctionnera sur un mode de l'économie avec une structuration qui sera celle d'hier. Il faut travailler dans cette voie pour libérer l'ingénierie de la direction sur l'organisation, la gestion des hommes, les prestations et la qualité. Quand nous aurons le rapport de l'évaluation, qui sera en première ligne ? Le Directeur, qui sera garant de cette qualité ou non qualité. Nous ne saurons pas s'il gère bien. On va juste regarder le résultat. Il y a une obligation de résultats et non pas de moyens.

En plus de cette démarche, il va falloir nous faire entendre. Ce n'est pas tout d'être experts si nous sommes les seuls à le savoir. **Il faut que notre secteur soit entendu.** Nous sommes aujourd'hui loin du compte. On nous prête pratiquement des actions corporatistes. Jean-Jacques TREGOAT, l'ancien Directeur de la DGAS, disait : « Demain se construit aujourd'hui ». Je lui avais répondu il y a quelques années : « Qu'avons-nous fait hier ? » Demain ne peut être construit ni imaginé sans nous. Nous devons savoir peser dans les réseaux collectivement pour nous faire entendre. Nous ne pouvons pas avoir un discours axé uniquement sur les moyens. Nous ne pouvons pas être dans la plainte reculée dans son département ou son canton. Il faut s'organiser et défendre des positions plus nettes. Il faut se poser dans une modernité de gouvernance en tenant compte des contextes et en proposant des solutions. Parce que



nous savons ce que veulent les personnes qui s'adressent à nous. Si nous ne sommes pas capables de ce sursaut, nous serons mangés.

De la salle

Par qui ?

Claudy JARRY

Par nous, par nos voisins. Le problème est que les politiques adoptent un certain nombre de textes, dans un contexte de contrainte économique, avec des Français qui ne veulent pas payer pour les personnes âgées ou handicapées. Regardez le jour férié. C'est un enseignement terrible. Qui aurait pu dire qu'il n'était pas possible de laisser un jour ? Si on ne laisse pas un jour, on augmente l'impôt qui, de toute manière, est payé par les mêmes. Nous nous sommes très mal débrouillés. Nous avons été minables en pédagogie et nous avons dévoyé une partie de l'argent. Du coup, nous ne pouvons plus utiliser cet argument. En situation de crise, on déterre de vieux problèmes : les fonctionnaires par rapport au privé ou les chômeurs par rapport aux personnes âgées. En situation où l'argent est rare, chacun tire pour soi. Bien sûr, des arbitrages sont toujours possibles. Contrairement aux restaurateurs, pour qui on a trouvé quelques milliards et qui ne créent pas d'emplois, nous représentons un secteur dans lequel à chaque fois qu'il y a un euro, il y a un emploi. Si la CNSA et les DDASS nous avaient laissé la possibilité d'utiliser l'argent, nous en aurions fait bon usage. Nous sommes dans cette situation parce que des politiques votent comme un seul homme. Parce que leur mandat est en jeu et que les Français ne veulent pas payer. Quoi qu'il en soit, une mécanique est en marche. Par ailleurs, une réflexion s'est construite selon laquelle nos établissements surconsommeraient. Selon certains écrits, les Directeurs seraient de piètres gestionnaires.

Synthèse. Utilisons les outils modernes ! Posons-nous en experts ! Imaginons de nouvelles voies ! Regroupons-nous pour être entendus ! Sinon, les politiques voteront comme les Français le veulent, c'est-à-dire le moins d'impôts possible. Les Français auront des besoins non couverts mais ne feront pas forcément le lien. Finalement, la pénurie sera gérée par nous. Cela n'empêchera pas la demande de nos interlocuteurs de croître alors que les moyens n'y seront pas. Un ministre a évoqué un tsunami des personnes âgées (la génération du baby boom devenue papy boom) et nous ne sommes pas prêts. Nous ne serons pas prêts. Pour autant, on continue à dire que tout va bien. Si nous n'avons pas dénoncé cette situation avant, nous ne pourrons pas nous contenter de dire que tout va mal. Dans le secteur des personnes âgées, nous avons cherché à rencontrer les ministres en mars 2003, avant la canicule. Ils ne nous ont pas reçus.



Nous avons eu le beau rôle de dire : « Nous avons tiré la sonnette d'alarme ». Cela n'a pas fonctionné. Au moins nous l'avons dit.

Il faut réviser nos modes de fonctionnement et peser pour assurer demain une offre plus en phase avec une société qui bouge.

Michel DEFRANCE

J'ai oublié de vous présenter Jean-Yves GUEGUEN, rédacteur et créateur de « La lettre du manager ». Il s'agit d'une double feuille très intéressante car très synthétique, très informative. De plus, elle correspond tout à fait à l'évènement. Je ne sais pas comment il fait pour travailler seul. Il doit avoir des informateurs dans tous les coins car il est toujours informé de tout. Je vous invite à lire sa feuille qui est facile d'accès au quotidien. En effet, je sais bien que les Directeurs sont toujours entre deux couloirs, deux réunions et deux rendez-vous. Néanmoins, « La lettre du manager » est un support véritablement intéressant.

Jean-Yves GUEGUEN

J'ignore si les organisateurs ont inscrit la thématique de la dimension managériale en tête du programme pour signifier sa prééminence. Quoi qu'il en soit, nous sommes d'emblée plongés au cœur de la fonction de Direction. Monsieur JARRY disait plus tôt que tout changeait. L'ANDESI disait également que la fonction de Direction était en mouvement. Personnellement, il me semble que la dimension managériale devrait offrir aux Directeurs le plus de latitude possible dans leur art de diriger. Selon moi, deux conditions sont nécessaires pour que les Directeurs puissent exercer pleinement cette dimension managériale. D'une part, les Directeurs doivent pouvoir « sortir la tête du guidon ». Cela signifie qu'ils doivent regarder devant, faire de la prospective, élaborer une stratégie, effectuer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. J'ajouterai qu'ils doivent regarder autour d'eux, c'est-à-dire en interne au sein de leur institution, mais aussi à l'extérieur en direction des partenaires. Ils doivent également regarder derrière afin de conduire notamment l'évaluation. D'autre part, les Directeurs doivent disposer des délégations clairement énoncées et dont nous n'avons d'ailleurs quasiment pas parlé. Il s'agit notamment du fameux décret du 19 février 2007 relatif aux niveaux de qualification des Directeurs, et qui a suscité de vifs débats au cours des Etats généraux organisés par la FNADES en 2005 et 2007. Ce décret s'attache en effet à définir les délégations. Les textes prévoient ainsi que chaque Directeur doit disposer d'un document unique écrit, « précisant la nature et l'étendue de la délégation ». Le décret énumère alors quatre domaines : la gestion budgétaire, financière et comptable, la gestion et animation des ressources humaines, la conduite



Le Forum de la Fonction de Direction 2009
FNADES

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009 - Paris, Espace Reuilly
Compte rendu intégral des débats - www.compte-rendu.fr

de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service et la coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs.



COMMUNICATIONS

Association invitée : GNDA

(Groupement National des Directeurs Généraux d'Associations).

Gérard TONNELET, Président du GNDA

Merci à vous. Bonjour à toutes et à tous. Je suis très satisfait d'être là, notamment en raison du contexte actuel. Lorsqu'on parle de décloisonnement, de l'articulation des forces et des compétences et d'intelligence collective, il faut cesser de se faire des procès d'intention. En effet, nous nous ferons « balayés » si nous ne faisons pas cela. Par ailleurs, je suis Directeur général de la Sauvegarde du Nord. C'est une association d'action psychosociale pour l'enfance, l'adolescence et les jeunes adultes. Nous avons une grande diversité de réponses en dehors des personnes âgées. Je suis d'ailleurs le plus âgé de la Sauvegarde du Nord.

A ce niveau-là, la position du GNDA se veut contributive. Nous ne prenons pas la place des fédérations. Nous participons à la réflexion de notre place. En effet, dans la fonction de Direction générale, nous voyons avec nos Directeurs les effets que peuvent avoir les textes et les nouvelles organisations que nous sommes obligés de mettre en place. Dans ce cadre, nous avons une fonction observatoire tout à fait intéressante. Toutefois, nous ne souhaitons pas être les premiers sur la photo. Cela ne sert à rien. Nous souhaitons être efficaces. Ainsi, dans l'association avec les départements de France, avec l'UNIOPSS, l'UNACA et bien d'autres, nous parvenons à avancer dans la réflexion et à avoir des points de jonction communs sur l'analyse. Regardez actuellement la RGPP. Croyez-vous que les fonctionnaires sont en bon état ? Ils ne le sont pas du tout. De plus, ce n'est pas véritablement manager, mais cela n'est pas un reproche.

En définitive, quel est le positionnement des associations ? Il ne s'agit pas d'utiliser la faiblesse des personnes en face qui se trouvent en pleine reconfiguration. En revanche, c'est à nous de faire des propositions lorsque la situation est difficile. C'est à nous d'être inventif. Que faisons-nous et qu'allons-nous faire de nos talents ? Vous n'allez pas me dire que vous n'en avez pas. Je pense en effet qu'il n'y a que des talents. Nous n'exerçons pas une fonction de Direction plusieurs années si nous n'avons pas des talents à la fois sur les enjeux et sur la production de réponses. Dès lors, la fonction de Directeur n'est pas en voie de disparition. Nous avons fait un séminaire au GNDA. La question était : « Les associations sont-elles durables ? ». La réponse est positive à



condition d'**unir nos forces et à avoir de l'intelligence collective**. Dès lors, le monde associatif a une force de frappe considérable.

Par ailleurs, il y a effectivement une reconfiguration des outils. En effet, d'une part, il s'agit de garder des espaces d'innovation. A titre d'exemple, pour la Sauvegarde, la CPOM est un levier intéressant. On sort de l'entre-soi et on recrée des réponses avec les acteurs et les équipes concernés. Ils seront alors mieux au service du parcours des usagers. En outre, nous ne sommes plus dans le développement mais dans le redéploiement. Il s'agit de savoir comment garder les moyens et comment les reconfigurer. Ensuite, nous avons peut-être une petite aide en complément au regard des réponses nouvelles. Qui plus est, il convient de tenter de reconfigurer les réponses avec les mêmes moyens, sachant que nous le faisons nous-mêmes. Nous parlions plus tôt de solution, là où nous restons innovants. En outre, nous n'allons pas coûter plus cher. Quoi qu'il en soit, c'est ainsi que nous vous proposons de reconfigurer les réponses au regard de l'évolution des besoins, de la fonction observatoire qui est la nôtre et de l'évolution des populations. C'est donc une position stratégique mais aussi un choix politique important au niveau des associations.

Nous avons un fil à plomb au niveau du GNDA. **Le politique et le technique sont constitutifs l'un de l'autre**. La gouvernance et la dirigeance sont également constitutives l'une de l'autre. Ayant travaillé dans des secteurs divers et variés, nous nous sommes battus pour dire qu'un être humain n'est pas seulement une tête d'un côté et un corps de l'autre. En effet, tout communique. C'est également vrai pour le politique et le technique qui sont constitutifs l'un de l'autre. Dans ce cadre, nous avons besoin des Directeurs et des équipes au regard de la fonction observatoire qu'ils ont, mais aussi de la réflexion stratégique. La fonction de Direction ne disparaît pas. Elle se réorganise selon des scénarii différents. En effet, il existe une ambivalence humaine. Nous souhaitons à la fois de la responsabilité, de la hiérarchie et du cadre. A la Sauvegarde, nous avons constitué un pôle de compétences avec des Directeurs animant la réflexion de manière fonctionnelle. Toutefois, ce sont désormais les Directeurs qui demandent qu'il y ait un responsable avec un pouvoir hiérarchique afin que nous avancions de façon plus concrète. Nous sommes donc sur ce juste équilibre, la juste mesure des choses qui n'est pas le juste milieu. Il convient donc de trouver la juste mesure des choses en tenant compte de la culture des associations.

En outre, les métiers de Direction se situent entre contraintes et opportunités, y compris pour les Directeurs généraux. Ainsi, au sein de nos organisations, il faut renforcer les fonctions support d'accompagnement au niveau de la Direction générale. Il faut également renforcer les fonctions dédiées par rapport aux objectifs et au périmètre de délégation de chacun des acteurs. En effet, le périmètre de la délégation



et l'articulation des délégations sont des éléments nodaux des réorganisations. C'est le projet qui doit faire sens. Dans ce cadre, la force des idées et la cohérence permettent, selon moi, de créer de la motivation. J'ai travaillé quelques années dans le secteur de la toxicomanie. J'y ai appris qu'il ne fallait ni banaliser, ni dramatiser. Il convient en revanche de rester le plus lucide possible afin de mieux comprendre les enjeux en vue d'élaborer une pensée stratégique construite. En effet, par rapport au rouleau compresseur actuel, soit nous courons devant afin de ne pas se faire écraser, soit nous nous faisons écraser. Il faut donc faire le pas de côté. Dans le cas contraire, nous ne nous en sortirons pas. Nous ne pouvons plus penser actuellement et je ne parle pas de la logorrhée des textes législatifs. Dans ce cadre, je me demande effectivement comment nous allons pouvoir respirer et vivre. Je trouve que ce mécanisme est un peu fou. Il convient donc de rester lucide et volontaire.

Je reviens sur l'évaluation interne à propos de laquelle la GNDA a beaucoup travaillé. Vous avez des projets d'établissement avec des référentiels, me semble-t-il. Nous ne faisons pas un projet sans qu'il ait du sens. **Il convient alors d'adapter l'évaluation interne à ces référentiels.** Celle-ci va nous permettre de mieux dire ce que nous faisons. En effet, nous communiquons insuffisamment de manière lisible et pertinente sur ce que nous faisons. Dans ce cadre, je pense que l'évaluation interne au niveau de nos associations est aussi un levier du débat démocratique. Il ne s'agit pas de communiquer uniquement sur les idées. Il s'agit également d'échanger à propos de ce que nous faisons et de ce que nous apprenons des populations que nous accueillons. Nous n'avons pas attendu la loi de 2002 pour tenir compte de ce que nous apprenaient les populations. Nous avons fait évoluer nos projets. Or, il ne faut pas confondre le projet et le programme car cela serait dramatique. Le programme est un outil alors que le projet est toujours en vie. Le projet est évolutif et nous y apprenons les uns des autres. Ainsi, tous ces leviers doivent nous aider à nous repositionner.

Par ailleurs, du Directeur général au Directeur d'établissement, nous devons effectuer une relecture des repères relatifs à la conduite démocratique des projets des institutions. Je fais référence ici au mode coopératif dont nous ne cessons de parler. Nous parlons notamment du partenariat. En outre, il existe plusieurs principes pour le GNDA, comme celui d'**établir les conditions d'éthique de la discussion.** Or, nous avons actuellement du mal à échanger et à penser. Nous faisons face et nous essayons de colmater la voie d'eau. Nous essayons de voir comment l'autre se débrouille. Tout ceci est humain. Ne pas être un simple prestataire de services, c'est aussi la question du projet politique. C'est là qu'intervient l'association. Toutefois, nous participons aussi à la vie de l'association. Nous apportons les éléments permettant de construire le projet politique. Le projet politique de l'association ne peut plus être prévu autrement



qu'au regard de son inscription dans un territoire. Dans ce cadre, nous voyons bien les évolutions, mais il convient d'élaborer la bonne stratégie. Nous devons anticiper les évolutions annoncées afin de nous positionner à la juste place. En effet, il ne s'agit pas de craindre les évolutions. A titre d'exemple, nous savons que la protection de l'enfance dans le département du Nord a des difficultés par rapport à des jeunes qui devraient être en ITEP. Ainsi, sur un GECAC de 21 places, nous allons travailler avec des enfants qui sont en MECS. Dans ce cadre, nous prenons en compte les besoins et nous proposons une innovation qui n'existait pas sur le département, en utilisant le CPOM. Rien ne nous interdit de le faire. Nous procédons alors à une lecture des besoins des territoires. En effet, certains endroits des territoires sont dépourvus d'équipement et il est normal d'en tenir compte.

Dans les choix du GNDA, il est aussi question de la **capacité à être solidairement responsable des décisions et des orientations issues des délibérations internes de l'organisation**. A partir du moment où il y a un projet, il y a des idées. Nous avons souvent l'habitude des boîtes de dérivation. Il s'agit de projets posés sur les prérogatives de chacun. Le rapport au pouvoir n'est pas nécessairement un mauvais objet, mais il convient de transcender cela. Ainsi, en tant que Directeur général, je dois comprendre ce qu'il se passe dans les CRE, mais je ne dois pas y entrer. Autrement, je ne peux plus être dans la décision et la réflexion. Je dois alors prendre les décisions les plus justes et les plus appropriées avec mes Directeurs, ce qui est possible. Dans ce cadre, dans le souci constant d'une compréhension partagée des analyses et des enjeux, le **respect de la ligne hiérarchique** interdit de court-circuiter les délégations confiées. Vous pouvez avoir les plus belles délégations inscrites, mais si vous ne laissez pas l'espace d'initiative à la personne délégataire, cela ne sert à rien. C'est épuisant. Dès lors, il convient de respecter cela. Il s'agit de marges de manœuvre se situant dans une lecture de système et donc dans une interdépendance.

Par ailleurs, au GNDA, nous travaillons actuellement sur une charte. Nous sommes des responsables d'entreprises sociales à but non lucratif, et nous ne sommes pas obligés d'imiter le mauvais objet qu'est France Télécom. **Nous avons des valeurs qui se déclinent dans notre mode de management. Dans ce cadre, la manière dont nous traitons les salariés correspond à la manière dont nous traitons les personnes que nous accueillons.** Je pense cela profondément. Or, il ne s'agit pas de démagogie. En outre, vouloir contourner les IRP est une erreur fondamentale. Nous sommes gagnants gagnants. C'est indiscutable. Après, il existe des personnalités diverses et variées qui peuvent compliquer la situation. Toutefois, nous devons faire avec.



Quoi qu'il en soit, au regard du contexte actuel, toutes les organisations que je connais au GNDA se reconfigurent. Dans ce cadre, de petites associations ont fait appel à la Sauvegarde du Nord. Dès lors, nous avons créé un groupement solidaire où les associations gardent leur entité. Néanmoins, nous agissons de manière complémentaire sur le territoire par rapport à des populations. En effet, ces petites associations ont un savoir-faire que n'a pas la Sauvegarde. En revanche, nous pouvons les aider en ce qui concerne l'ingénierie. Ainsi les Conseil d'administration qui disparaissaient se sont reconstitués. A titre d'exemple, deux clubs de prévention souhaiteraient intégrer le groupement des clubs de prévention de notre association. Ils ne souhaitent pas adhérer parce qu'ils sont en difficulté, mais parce qu'ils veulent une certaine porosité sur la réflexion et les actions. En effet, le groupement est simplement la forme juridique. Vous pouvez en faire ce que vous voulez. Ainsi, une fusion absorption est compliquée, mais c'est plus simple que ce que nous avons fait. C'est un choix politique qui nous oblige à penser autrement qu'uniquement en fonction d'un modèle dominant.

Quoi qu'il en soit, je reste humble et je ne cherche à donner de leçons à personne. J'ai aussi, et nous avons aussi nos difficultés. En outre, dans les changements, je sens qu'il y a un corpus de valeurs et de règles professionnelles qui permettent aux acteurs du quotidien de faire un bon travail. Qui plus est, nous apprenons des personnes que nous accueillons. Ainsi, en toxicomanie, j'ai beaucoup appris sur leur mode de survie et je ne sais pas si j'aurais survécu. C'est en apprenant cela que nous retrouvons également une disponibilité sur les projets. Je vais donner un autre exemple au regard des évolutions actuelles. Il y a dix ans, la Sauvegarde du Nord a été sollicitée sept fois pour un centre éducatif fermé. La décision politique au Conseil d'administration fut la suivante : « Nous ne ferons pas un centre éducatif fermé, mais nous vous proposons un centre éducatif et de soins qui correspond au public. Nous ne rentrerons pas dans le tout sécuritaire ». Le projet était intéressant et intéressé. Il a pris beaucoup de temps.

En définitive, les administrations, la RH, la PJJ, le département et la DDASS se sont approprié le projet. Cependant, ils ont inversé la situation au regard du contexte actuel. Elles ont fait un cahier des charges. Puis, elles reçoivent un appel à projet. Selon moi, il faut se méfier des petites nuisettes qui s'appellent appel à projet. En effet, ce sont souvent des appels d'offre. Il convient donc de rester lucide afin d'élaborer une stratégie adaptée. Le choix que nous avons fait à trois associations ayant les compétences sur la PJJ, le judiciaire et le médico-social, a été de construire un projet commun en amont avec des Directeurs et des chefs de service. Nous nous sommes alors situés par rapport au cahier des charges. En effet, nous allons marier des personnes qui n'ont peut-être pas envie de s'unir où de travailler ensemble. Nous allons choisir les candidats puis nous allons les mettre ensemble. Dans ce cadre, les



trois associations ont fait un choix politique différent. Cela ennuie beaucoup les administrations qui vont renvoyer un appel d'offre tout à fait différent. Néanmoins, je trouve qu'il s'agit d'un choix politique intéressant. J'ignore ce que cela donnera mais nous ne sommes pas en péril si nous n'avons pas ce projet. Nous ne serons pas discriminants vis-à-vis des populations.

Quoi qu'il en soit, il convient de procéder à des coopérations politiques au regard de ce type de cahier des charges. Cela nous permet en effet de positionner le projet associatif. Autrement, nous sommes dans le moule et ils reconnaissent nos compétences à l'égard du public. En définitive, dans le projet de charte et au niveau des associations, je pense qu'il faudrait avoir un label de qualité sur le management. J'ai eu deux mandats au Conseil national des villes, à l'occasion desquels j'ai proposé un label de haute qualité démocratique. Ils l'ont gardé dans les cartons, mais ils le ressortent parfois. Le label nous qualifierait en tant qu'acteur associatif. Dans ce cadre, le GNDA associe étroitement les collaborateurs à l'élaboration des orientations politiques et stratégiques de l'association, notamment en matière de formation qualifiante et continue. Par ailleurs, nous plaçons le principe de la délégation au centre des stratégies. Nous refusons ainsi la centralisation abusive des pouvoirs et des décisions. Autrement dit, comment les valeurs associatives irriguent-elles la forme de management ? De plus, comment pourrions-nous avoir une charte de bonne conduite au niveau du GNDA ? En matière de management, nous nous situons effectivement sur plusieurs critères qui pourraient donner naissance à un label intéressant dans le cadre du milieu associatif.

Je voudrais revenir **sur le management**. Je n'ai pas parlé de France Télécom pour en faire une caricature. Néanmoins, récemment, un travail a été effectué sur la problématique suivante : « Le nouveau management public est-il néfaste pour la santé mentale ? ». En effet, l'objectif de ce management est d'augmenter les possibilités d'agir des usagers et des professionnels. Par ailleurs, le thème **suscite plusieurs interrogations**. Il y a notamment la crainte de devenir un simple exécutant dans les métiers des relations interhumaines. Après tout, nos métiers sont bien des métiers de relations interhumaines. Cela fait partie de l'objet de notre mission. Dès lors, allons-nous vers l'écrasement des niveaux subjectifs par l'impersonnel ? C'est cela qui crée une tension importante au sein de nos organisations. Il y aurait dans celles-ci des exécutants sans affect. J'évoque à nouveau ici France Télécom. Par ailleurs, il y aurait une mise en concurrence des institutions et des personnels et un conflit de reconnaissance. Celle-ci est une question particulièrement humaine que nous ne pouvons pas supprimer. En outre, à la Sauvegarde notamment, il apparaît effectivement qu'il n'y a pas de congruence avec la qualité des soins. Qui plus est,



selon moi, la démarche doit représenter 20 % de gestion et 80 % de projet RH. Toutefois, l'ensemble doit être équilibré dans la mesure où la gestion n'est pas secondaire. En définitive, il apparaît un déni de confiance au sein des équipes. Or, nous devons parier sur la confiance et le travail bien fait.

Qui plus est, nous constatons des faits assez étranges dans le contexte actuel. Je me souviens notamment d'un contrôle effectué à la Sauvegarde après qu'une jeune ait déclaré qu'elle y avait été violée. C'est une question grave dont nous tenons compte pour démontrer l'absurdité et le contraire. Ainsi, à la suite de l'enquête, nous avons pu nous assurer qu'il n'y avait pas eu de viol. La conclusion du contrôle a été la suivante : « Certes, il n'y pas eu de viol, mais cela aurait pu arriver ». Il est évident que cela peut arriver. Or, cela ne signifie pas que nous le favorisons. En tant que Dirigeants associatifs, c'est là que nous avons à prendre des précautions. Par ailleurs, nous ne devons pas rejeter toutes les procédures. Il ne faut pas oublier que celles-ci régulent les jeux de pouvoir. Puis, beaucoup plus vivants, il y a les processus dans le cadre desquels nous associons les différents acteurs. Il s'agit donc de repositionner les différents éléments en présence afin de pouvoir continuer à innover. En effet, en tant que Directeur général, je ne peux rien faire sans les Directeurs, sans les cadres et sans les acteurs de terrain. Sans eux, il n'y a pas de projet, de terrain et de vie.

Dès lors, ma conviction profonde est qu'on ne peut se sortir de la situation actuelle que s'il y a réellement de l'inter-associatif et que si nous unissons notre réflexion. Ainsi, nous avons travaillé pendant six ans sur la gouvernance et la dirigeance au niveau de la GNDA. Dans ce cadre, si nous laissons la littérature dans les tiroirs, nous laissons un trésor infantile dans le jardin. Puis, personne ne retrouvera ce dernier ou quelqu'un écrira un livre contenant soi-disant des idées nouvelles. Or, nos pratiques constituent notre capital. Je suis d'accord sur la question de l'expertise. Néanmoins, il convient également d'être tactique en matière de communication. Dans ma carrière professionnelle, j'ai convaincu des politiques parce que j'avais apporté du récit et notamment du récit de vie. Autrement dit, je n'ai pas apporté uniquement de la théorie et des mécanismes. Or, c'est vous qui portez le récit. En ce qui nous concerne, si nous souhaitons être vivants sur les territoires, il ne s'agit pas d'avoir un Directeur à Lille. Nous avons besoin de Directeurs sur le territoire qui vont y vivre, le connaître et s'y faire reconnaître. L'aspect centralisateur ne doit donc pas s'inscrire dans le cadre du développement social local.

Nous devons élaborer une stratégie qui n'aboutit pas à la suppression des échelons. En revanche, nous les réorganisons et nous intégrons davantage de transversalité dans nos établissements. C'est la question des baronnies. En effet, lorsque je suis arrivé à la Sauvegarde, il y avait des armoiries sur le papier à lettre au niveau des établissements.



Le Forum de la Fonction de Direction 2009
FNADES

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009 - Paris, Espace Reuilly
Compte rendu intégral des débats - www.compte-rendu.fr

Cependant, il n'y avait pas d'établissement sur le papier du siège. Dès lors, le débat a été tout à fait intéressant. Il ne s'agit pas de reconstruire des baronnies territoriales. Il s'agit d'accepter d'être dans la complémentarité ainsi que sur le projet qui fait sens pour tous. Dès lors, si nous ne nous unissons pas, il y a effectivement un grand danger. Je vous remercie pour votre attention.



Associations membres de la FNADES : GRDEI Midi-Pyrénées (Groupement Régional des Directeurs d'Institutions sociales, médicosociales et sanitaires).

Patrick GARRIGOU, Président du GRDEI

Merci. Bonjour. Je remercie la FNADES. En effet, dans le cadre d'une manifestation nationale, il n'est pas fréquent de constater qu'une association régionale prenne la parole. C'est donc déjà un grand pas. Lorsque la FNADES nous a proposé de réfléchir sur le management, nous avons ainsi répondu présent. Les orateurs qui ont précédé ont la technique. Personnellement, je n'ai jamais fait cela. Je vais donc être obligé de lire afin d'être fidèle au compte-rendu des Directeurs qui ont travaillé sur ce document.

« La fonction de Direction dans sa dimension managériale » a retenu toute notre attention. Nous nous sommes donc portés volontaires pour vous faire partager le contenu de nos réflexions. Précisons tout de suite que nous n'avons pas la prétention de faire un cours magistral sur le concept de management et d'exprimer de notre place de Directeur, notre ressenti dans ce domaine. Toutefois, nous ne pouvons mener à terme cette réflexion sans rappeler la définition du mot management. Comme l'écrit Jean-Marie MIRAMON, le management peut être défini « comme l'art de gérer et piloter des hommes au cœur même d'un établissement, c'est-à-dire d'une organisation artificiellement construite en vue d'une action donnée ». Pour manager, il nous faut donc pouvoir gérer, c'est-à-dire organiser et administrer, mais aussi et surtout, pouvoir piloter. Piloter est l'action de diriger, de conduire, de donner les orientations, de surveiller, de contrôler et d'ajuster le déroulement d'un processus.

Aujourd'hui, comment et par qui est définie la dimension managériale du Directeur ? Quels sont les facteurs déterminants ? Quelle perception avons-nous de notre fonction de Directeur ? Quelles sont ou quelles peuvent être nos positions voire nos propositions en tant que Directeur ? Telles ont été les questions posées par les participants. Plusieurs facteurs entrent en jeu dans cette dimension managériale. Dans le cadre de notre réflexion, **nous retiendrons seulement les facteurs propres à l'association et aux organisations mises en place par ces dernières, ainsi que les facteurs propres au contexte conventionnel et législatif.** Concernant les facteurs propres au type de l'association et aux organisations mises en place par ces dernières, nous constatons des différences sur les attentes liées à la fonction de Direction. Ceci peut être dû entre autres à l'origine de l'association, à l'engagement des administrateurs, à la politique de développement, à l'importance de l'association, au



type d'organisation mis en place. L'origine de l'association est donc un facteur déterminant. **Les motivations des administrateurs seront différentes s'il s'agit d'une association de parents ou d'une association créée pour développer des emplois dans une commune. Cette origine a des conséquences sur l'engagement des administrateurs et surtout de son Président qui est un élément décisif, non seulement sur les attentes liées à la fonction de Direction mais aussi sur la politique de développement de l'association.**

L'importance de l'association joue aussi un rôle prépondérant car elle induit la notion de siège avec l'intervention d'un Directeur général. L'ensemble de ces données participera au type d'organisation mis en place et qui déterminera la mission du Directeur dans le cadre des délégations qui lui sont données et qui déterminera le champ d'application de la dimension managériale. Notre association se compose de Directeurs ayant vécu des situations de flou artistique concernant les prérogatives du Président voire de certains administrateurs et celles du Directeur ou du Directeur général. Pour certains, cela se traduit par des situations conflictuelles graves ayant entraîné des licenciements, d'où l'importance de l'aspect législatif et conventionnel dans le champ de la dimension managériale. Dans le cadre des évolutions réglementaires et politiques spécifiques au secteur, rappelons l'article D 312-176-5 du Code de l'Action Sociale des Familles institué par le décret 2007-221 du 19 février 2007. Il précise « la nature et l'étendue des délégations notamment en matière de conduite de la définition de la mise en œuvre du projet d'établissement du service, la gestion et l'animation des ressources humaines, la gestion budgétaire, financière et comptable, la coordination et les institutions intervenant à l'extérieur ». Il semblerait que ce décret ait provoqué une prise de conscience des administrateurs concernant l'organisation mise en place par l'association, et dans ce contexte, à redéfinir le poste de Directeur au regard des conventions collectives. L'intérêt de cette prise de conscience a permis de clarifier, pour les administrateurs et plus précisément pour le Président de l'association, certaines situations existantes relevant plus d'un consensus que d'un fondement légaliste.

Ainsi, la clarification des délégations a contribué à déterminer les attributions et tâches de chacun. Pour certains de nos adhérents, l'application de ce décret n'a pratiquement rien changé dans leurs fonctions. Pour d'autres, il a été le prétexte à redéfinir leur mission en précisant leurs fonctions, attributions et tâches. Dans ce dernier contexte, des Directeurs se sont sentis dessaisis de certaines délégations qu'ils exerçaient de fait, le Président ayant précisé ses propres champs d'intervention. Directeurs et Présidents ont chacun en ce qui les concerne des prérogatives spécifiques dans les domaines politiques et techniques. De nos échanges, il ressort que même si ces rôles



sont juridiquement définis, le quotidien permet facilement le mélange des genres. L'articulation de ces deux pôles demande la mise en place de lieux de concertation, d'échange et de régulations entre les différentes instances associatives et le Directeur. Arriverons-nous ainsi peut-être à éradiquer l'amalgame Président Directeur voire Directeur Président ? Soyons provocateurs. Si le Président devient rarement Directeur, le Directeur devient parfois Président. Comme l'écrit Michel CROZIER dans son livre « L'acteur et le système », « Les acteurs d'une organisation nouent entre eux des relations stratégiques de pouvoir en contrôlant des zones d'incertitude pertinentes, déterminées par les normes de l'organisation ». En règle générale, on observe à ce jour une implication plus importante des associations qui a pour incidence de réduire les champs d'implication du Directeur. Or, lorsque l'on parle de dimension managériale, on sous-entend les moyens qu'on doit lui donner pour qu'il puisse exercer la fonction de manager dans les meilleures conditions possibles.

Pour ce faire, **il nous apparaît indispensable qu'il lui soit donné les délégations les plus larges possible dans les différents domaines ciblés par le décret cité précédemment.** Ceci revient à donner au Directeur une fonction correspondant à la définition du mot management, à savoir art ou action qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise, d'où peut-être l'importance, au moment de l'embauche ou de la réactualisation des délégations, de s'interroger si ces dernières nous permettent d'exercer eu égard à la perception que nous avons de ce poste. Dès lors, nous redonnons priorité au poste ou à son contenu, ce qui en aucune manière nous fera oublier notre statut de salarié ayant délégation de l'employeur et à ce titre de lui rendre compte de nos missions. C'est dans ce contexte que nous développerons au mieux la notion de complémentarité indispensable à la réussite pour atteindre les objectifs fixés et que nous assumerons notre fonction de diriger. En effet, comme l'écrit Jean-Marie MIRAMON, « Diriger devient un art quand le poids du pouvoir est situé à sa juste mesure et qu'au lieu d'être contrainte, charge, entrave, il devient repère, limite ancrée sur une légitimité externe aussi sécurisante que valorisante ».

Nous devons retrouver notre identité. Nous devons prouver notre savoir-faire. Nous devons redonner à la fonction de Direction ses lettres de noblesse, et exercer notre art non pas dans un esprit de gestionnaire mais dans un esprit de manager. En effet, nous avons fait la différence par rapport à des écrits de Monsieur KAROUTCHI : « Gérer consiste à commander, à contrôler, à provoquer, à accomplir, à assumer des responsabilités. Manager ou diriger consiste à exercer une influence, à guider, à orienter, à mobiliser, à fédérer ». La distinction est fondamentale. **Les gestionnaires**



considèrent leurs employés comme une source d'énergie et s'adressent avant tout à leurs bras. Les managers considèrent les leurs comme une source intelligence, et s'adressent avant tout à leur imagination. Ceux qui gèrent, appelés gestionnaires, savent ce qu'ils doivent faire et concentrent leurs efforts sur le comment faire. Ceux qui dirigent, appelés managers ou encore leaders, savent ce qu'il faut faire et orientent leurs efforts sur la question de savoir que faire faire. Nous pouvons résumer la différence en opposant les activités, les orientations et les objectifs de ces deux types de responsables dans l'entreprise. Les gestionnaires orientent les activités vers les tâches. Les managers orientent les leurs vers les résultats. Les gestionnaires se contentent de résoudre les problèmes. Les managers s'évertuent à découvrir les problèmes pour leur apporter ensuite des solutions originales. Les gestionnaires se plaisent à donner des ordres. Les leaders se contentent de montrer la voie. Les gestionnaires passent le plus clair de leur temps à commander les autres. Les managers ont en revanche pour devise : « Diriger les autres et se commander soi-même ». Les activités des gestionnaires sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficacité. Celles des managers sont centrées sur la vision et visent l'efficacité. C'est donc le rôle du Directeur manager que nous revendiquons. Le titre de notre forum l'évoque : Diriger c'est possible, penser l'action et la fonction aussi. En parodiant Karl MARX, nous pourrions dire que le Directeur fait sa propre histoire mais qu'il ne sait pas toujours qu'il l'a fait. Je vous remercie de votre attention.

Jean-Yves GUEGUEN

Vous avez la parole.

De la salle

Je suis conseiller technique d'une association et je travaille avec des Directeurs. J'ai vu dans votre programme que vous alliez parcourir trois dimensions de la fonction de Directeur : la fonction managériale, la fonction clinique et la fonction gestionnaire. Je suis un peu gêné par le fait que la dimension clinique n'ait pas été très présente cet après-midi. En revanche, il a été souvent question du rapprochement à faire entre la fonction managériale et la fonction gestionnaire. Personnellement, j'ai du mal à **distinguer ces trois dimensions dans le concret de vos rôles et de vos fonctions. En effet, je ne comprends pas toujours très bien comment nous parvenons à distinguer de manière aussi nette le souci clinique du souci managérial et du souci de gestion.**

En pratique, je vois que les Directeurs avec lesquels je travaille ont ces trois soucis à la fois. Répondre à l'un deux suppose de prendre en considération les autres,



particulièrement lorsqu'il s'agit de répondre à des soucis cliniques. Dieu sait si ces derniers sont importants chez nous. Probablement constatez-vous comme moi que la clinique telle que nous l'avons apprise tend à disparaître de notre champ, ce qui est un drame. En outre, chaque fois que nous avons à envisager ces soucis cliniques, nous sommes évidemment obligés, dans le même temps et sous la houlette du Directeur, d'envisager les deux autres aspects. Quoi qu'il en soit, je me demande comment cela se passe, en particulier dans l'esprit des personnes qui ont pris la parole cet après-midi et dont j'ai beaucoup apprécié les exposés.

Michel DEFRANCE

Dans l'argumentaire même des journées, nous avons posé que les fondamentaux de la Direction consistaient à articuler ces trois dimensions. Dans ce cadre, une des décisions concernant l'une des dimensions ne pouvait se prendre qu'à l'aune des deux autres dimensions. C'est une déclaration d'intention. Toutefois, nous avons entendu cet après-midi un exposé de l'ANDESI mais aussi de Monsieur GARRIGOU. A cette occasion, nous avons vu que cette articulation se heurte à des réalités et que chacun fait comme il peut.

Gérard TONNELET

Je reviens à la question du projet associatif qui se décline effectivement dans les projets d'établissement et de service. Dans le projet, il y a des référentiels en valeur mais aussi sur la manière de faire. Cela comprend notamment les outils et les objectifs cliniques éducatifs et pédagogiques. C'est là que l'évaluation peut valoriser effectivement cette organisation qui permet la pratique éducative et clinique. Selon moi, il n'y a pas de grand écart même si, par rapport à la question des moyens, **la gestion pure et dure a pris le devant de la scène ces dernières années.**

Mon fil conducteur est le suivant : le projet est premier, mais la gestion n'est pas secondaire. Toutefois, actuellement, nous voulons 20 % de gestion lorsque les mécanismes sont bien posés et 80 % en projet RH. Or, nous sommes davantage à 60 % de gestion, même si ce n'est pas pareil partout. Dans le Nord, 24 petites associations ont disparu en un an. C'est un résultat malheureux. Quand je dis 60 %, c'est peut-être beaucoup. Il s'agit avant tout d'une préoccupation dans la mesure où il convient de joindre les deux bouts. Le Président trésorier est responsable des équilibres budgétaires. Rappelons ici que nous sommes à but non lucratif. Tous les moyens doivent aller vers les usagers que nous accueillons. Dans ce cadre, nous devons avoir les moyens de payer les personnes qui font leur travail. Ainsi, au regard des moyens,



comment les personnels peuvent-ils avoir une sécurité de base afin de pouvoir travailler pour des publics qui bousculent ?

Par ailleurs, au niveau de la Sauvegarde, l'analyse de pratiques est partout. Nous ne pouvons pas avoir des personnels qui n'ont pas la disponibilité psychique nécessaire pour accompagner les populations ayant des troubles du comportement ou d'autres difficultés. Ceci est un choix politique. Dès lors, dans les budgets, nous fixons la priorité sur l'accompagnement et l'analyse des pratiques en direction des équipes. Il s'agit de donner du sens à l'intelligence collective au niveau du projet. Nous nous efforçons donc de mener à bien cet équilibre. Je pense que c'est possible. Auparavant, nous avions le système des comptes administratifs. Nous avons ainsi eu une culture où les excédents nous étaient laissés alors qu'on nous reprenait les déficits. Aujourd'hui, on nous prend les excédents et on nous laisse les déficits. C'est une inversion étonnante. Quoi qu'il en soit, nous devons poser les conditions afin que les équipes puissent travailler dans ce sens-là. Pour des raisons économiques, si vous comptez deux personnes en moins dans vos équipes, vous constatez que la pratique est parasitée. Ainsi, nous avons eu l'habitude de travailler d'une certaine manière en prenant appui sur tel ou tel collègue. Dès lors, nous devons repenser à chaque fois le système d'organisation. Dans ce cadre, je pense que le souci de chacun et chacune ici présent est de maintenir les possibilités d'un travail de qualité et donc d'être dans la mission. Toutefois, certaines équipes ont une marge de manœuvre.

Daniel GAUQUERE

La seule raison d'être ici est l'utilisateur. De plus, le fondement qui nous réunit est la clinique. Dans ce cadre, j'ai tendance à penser qu'il existe aussi une clinique du management. En effet, il y a une façon d'écouter et d'accompagner les salariés. Il ne s'agit pas de les prendre comme des malades mais comme des sujets qui vivent aussi des situations parfois difficiles. Ils viennent ainsi avec cela dans le cadre de leur contrat de travail. Il ne faut pas oublier d'avoir cette écoute vis-à-vis du personnel qui garantit la qualité du service à l'égard des usagers. Enfin, la question n'est pas l'individualisme, voire la concurrence entre les salariés. Or, le management pourrait conduire à cela, via notamment la question de l'évaluation du personnel. Nous pourrions en effet mettre les personnes en concurrence avec des primes ou des dispositifs de ce type.

Les salariés qui se trouvent dans une organisation de travail comme celle que nous dirigeons ou que vous dirigez sont effectivement liés par un collectif. C'est ce dernier qui nous amène à fonctionner dans la pluridisciplinarité et la complémentarité. En revanche, l'individualisation de poste donnerait naissance à un lieu de rencontre



d'exercices libéraux. Cela peut exister. En effet, les forces centrifuges sont telles que les individus disparaissent sur des zones ou des territoires. A l'inverse, il convient de savoir comment construire une force centripète liant les personnes entre elles. Selon moi, il existe en définitive trois niveaux interdépendants que sont l'institution, l'organisation et le champ de l'intervention. La première relève du politique, la deuxième est la structure proprement dite et la dernière correspond à la dimension clinique.

Dès lors, la fonction de Direction se tient entre l'institutionnel et l'organisationnel. Toutefois, elle ne peut pas ignorer la clinique. A l'inverse, le travailleur social se tient dans l'intervention clinique, mais il ne peut pas oublier l'organisation et le niveau politique. Il y a là un vrai problème. Si nous arrivons dans des institutions dans lesquelles les chances sont cloisonnées, nous en perdrons le sens et tout sera alors possible. Aujourd'hui, vous savez que plusieurs Directeurs viennent d'autres secteurs, ce qui pose un problème d'appropriation culturelle. En effet, il existe un savoir spécifique, une connaissance fine des populations nous permettant de construire un management particulier. Dans ce cas, si une autre figure apparaît demain, je ne sais pas ce qu'il faudra faire. Toutefois, nous ne disons pas pour autant qu'il ne faut pas être entrepreneur social.

Xavier BONTE

Bonjour. Je suis Directeur du secteur enfant d'une APEI en Haute-Savoie. Monsieur NOBLE, vous avez parlé de la planification du secteur et vous avez précisé qu'un établissement doit répondre à un besoin pour exister. Vous avez également dit qu'il fallait connaître les besoins pour proposer des solutions adaptées. Or, cela était valable avant la loi HPST. En effet, nous pouvions réaliser des créations à partir de besoins. Désormais, ce sont les appels à projet ou les appels d'offre. Dans ce cadre, lorsque nous avons des besoins, mais que la DDASS ne fait pas d'appel à projet, qu'en faisons-nous, comment travaillons-nous, comment pouvons-nous répondre à des besoins insatisfaits et comment pouvons-nous être innovants ? Autrement dit, quelle méthode de management pouvons-nous mettre en place ?

François NOBLE

Je mettrai cela au futur puisque ce n'est pas encore d'actualité. Selon moi, ce sont les logiques qui changent. Ce n'est pas le fond. S'il y a des besoins, il faut y répondre et le modèle a effectivement évolué. Toutefois, le secteur s'est construit avec des citoyens qui se sont regroupés pour défendre une idée ou répondre à un besoin. Je ne vois pas pourquoi cela changerait. De plus, les appels à projets ne changeront pas non plus cela.



Les besoins continuent d'exister. Le problème est de savoir comment nous pouvons les financer. Dans le cadre des appels à projet, il risque d'y avoir une concurrence territoriale entre différents opérateurs pour répondre aux besoins. Ceci apparaît comme une nouvelle réalité. Cependant, il n'est pas nouveau que la DDASS ou les Conseils généraux fassent des appels à projet ou des appels d'offre au regard des réponses à apporter aux nouveaux besoins. Il n'est pas nouveau non plus que des administrations mettent des associations en concurrence. Les associations entre elles, voire parfois les établissements d'une même association entrent parfois également en concurrence. Il convient donc d'intégrer cette nouvelle logique. Dès lors, le secteur est peut-être privé actuellement de la capacité de montrer qu'il est en capacité de répondre. Je suis personnellement très ouvert à la concurrence car je pense qu'elle crée de l'innovation. En outre, des opérateurs ne sauront pas répondre et il ne faut donc pas avoir peur.

Xavier BONTE

Ce n'est pas véritablement la concurrence qui fait peur. En revanche, lorsque nous présentons un projet innovant à la DDASS et que celle-ci nous dit qu'il n'entre pas dans les appels à projet et dans les priorités, cela pose problème. Ainsi, tout ce qui correspond à des projets innovants issus de petites structures et permettant de développer le secteur n'existera plus. En effet, si cela ne rentre pas dans les appels à projet, ce n'est pas la peine de le présenter.

François NOBLE

C'est un risque. Toutefois, je ne suis pas certain que nous sortons d'une période où les établissements obtenaient systématiquement une réponse à leur projet innovant. Faisons attention à ne pas se faire peur en nous appuyant sur une situation qui n'a peut-être pas été aussi idyllique que nous voulons bien le croire. Toutefois, il y a effectivement un risque. Récemment, nous avons vu des projets qui n'ont pas été pris en compte, non pas parce qu'ils n'étaient pas bons mais parce que l'association avait fait le choix politique de ne pas répondre à tous les items et donc de ne pas être totalement conforme. Néanmoins, les pouvoirs publics tiendront-ils longtemps cette position-là ? Je n'en suis pas certain. Tant qu'il y a des besoins, il y a des réponses. Dès lors, les établissements de service et les associations sont-elles en mesure de pouvoir répondre, même si la réponse ne peut pas être immédiate ?

Daniel GUAQUERE

J'ai l'impression que certains d'entre nous ont apporté les réponses à votre interrogation. Nous avons vu combien de fois il y avait une invitation à aller de



l'avant, à coopérer et à s'associer. Dans ce cadre, si les associations et les promoteurs ne se concertent pas et ne montent pas ensemble dans les lieux où ils pourront se faire entendre, cela deviendra extrêmement difficile pour un petit opérateur local. Par ailleurs, il faut pouvoir s'adresser à l'échelon régional. Or, en fait, c'est le moment de s'installer dans les espaces encore disponibles, dans les futures organisations. Dès lors, si le secteur n'y va pas, il sera en danger.

Jean-Yves GUEGUEN

La loi prévoit une exception pour les projets expérimentaux pouvant être déposés en dehors des appels à projet et des appels d'offre.

Dominique DECOLIN

Je suis Directeur d'un établissement. Je suis un peu perdu au milieu de la FNADES, de l'ANDESI, de l'ADC, de la GNDA et d'autres organismes présents dans la salle. Ainsi, projetez-vous de créer un groupement d'organismes sociaux permettant de constituer une voix plus forte ?

Gérard TONNELET

Je suis partisan de cela. Le secteur associatif a une force de frappe considérable. Aussi, je ne comprends pas les résistances à un tel projet. Quoi qu'il en soit, nous n'allons pas nous dissoudre. Par ailleurs, actuellement, il faut un management bienveillant mais sans complaisance. En effet, la complaisance n'aide absolument pas les salariés. Dès lors, il convient de renforcer le contrôle préventif. Ce sont les salariés qui paient si on ne le fait pas. Parfois, la délégation a été tellement large que son contrôle n'a pas été utilisé. Il ne s'agit pas de tout contrôler. Il s'agit d'appliquer une méthode permettant de disposer de points de contrôle réassurants vis-à-vis du personnel. Elle doit également nous permettre de mieux progresser par rapport aux enjeux actuels.

Michel DEFRANCE

Ces journées sont une timide tentative de création des espaces de débat. Chacun garde son identité, ses valeurs, sa façon de fonctionner et son histoire. Toutefois, à l'occasion du débat sur les décrets, nous avons bien vu que les différentes associations ont su parler d'une même voix et poser les rapports de force nécessaires. Pour l'instant, je pense que nous sommes plutôt dans une mise en débat visant à trouver les points de convergence. L'objectif ici est de faire vivre la fonction de Direction.



VENDREDI 4 DECEMBRE 2009, MATINEE

LA DIMENSION CLINIQUE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. Animation par Madame Isabelle SARAZIN, Rédactrice en chef adjointe de la revue « Actualités sociales hebdomadaires ».

Michel DEFRANCE

Madame Isabelle SARAZIN est rédactrice en chef des ASH. Les ASH sont très présentes et contribuent à nos travaux de tous les jours.

Isabelle SARAZIN

Bonjour à tous. Nous allons reprendre nos débats sur la dimension clinique de la fonction de Direction. **Cette dimension ne va pas de soi** pour un observateur extérieur et sans doute pour les responsables politiques. C'est surprenant pour deux raisons.

La première est liée à la définition même de la clinique. Etymologiquement, le mot clinique vient de « cliné » qui signifie « le lit » en grec. L'art de s'incliner vers le malade et l'homme en souffrance en découle. Il s'agit donc d'être au chevet des personnes en souffrance. Cela renvoie à la dimension relationnelle du travail social et à l'écoute particulière mise en œuvre par les professionnels. Le travail clinique est donc bien au cœur de l'intervention des professionnels au contact avec les usagers de l'établissement. Cependant, **relève-t-il de la compétence du Directeur ?** Le bon sens nous ferait penser que les professionnels s'occupent des usagers et le Directeur dirige. Nous avons donc des cliniciens d'un côté et une direction en col blanc de l'autre. Bien sûr, nous savons que ce schéma ne peut pas s'appliquer aux institutions sociales et médicosociales. Néanmoins, cela montre bien que l'association des termes « diriger » et « clinique » ne va pas de soi. C'est notamment le cas en ce qui concerne l'image du Directeur.

La deuxième raison est que la dimension clinique apparaît comme surprenante par rapport à l'image renvoyée par les Directeurs. La FNADES en a bien conscience. Elle souhaite interroger les possibilités et ne pas s'en tenir à une plainte démobilisatrice.



Cependant, nous, journalistes, et donc les responsables politiques et l'opinion, **n'entendons que les plaintes qui donnent une image négative de la fonction.** Ces inquiétudes portent sur la réduction des coûts, la mise en place à marche forcée des groupements de coopération, la réglementation ou les risques de mise en examen. De plus, la plainte porte sur le décalage entre les injonctions de qualité et le manque de moyens. Les discours traduisent un malaise réel et une inquiétude légitime. **Les aspects gestionnaires et technocratiques sont mis au premier plan alors que la dimension clinique passe sous silence.** Il faudrait être capable d'interpréter que le tour de vis gestionnaire actuel menace cette dimension clinique.

L'autre intérêt de cette table ronde est de pouvoir cerner une dimension qui ne va pas de soi avec l'image du Directeur. Cette image est très imprégnée par ce qui est renvoyé par le secteur lucratif. En quoi la fonction du Directeur a une relation avec la dimension clinique ? Cela renvoie à la spécificité des institutions sociales et médicosociales car il s'agit de diriger des institutions soignantes. Le Directeur doit garantir le cadre d'une clinique respectueuse des usagers et des professionnels. Le service ne peut être prédéfini à l'avance. Nous pouvons penser au projet d'établissement et à l'inscription du travail clinique dans ce projet. Cependant, cela va au-delà. En effet, **comment, au quotidien, le Directeur peut-il permettre à l'équipe de penser ses pratiques et élaborer psychiquement les réactions sans prendre la place du psychiatre ou du psychologue ?** Il s'agit de comprendre comment il occupe cette place actuellement et comment il l'occupera demain. Nous allons le voir dans cette table ronde. Après la pause de la matinée, des représentants d'associations interviendront.

Je vous présente Xavier FLORIAN, Vice-Président de l'Association des Directeurs Cadres et certifiés de l'école des hautes études en santé publique. Il est Directeur de l'association METABOLE à Paris. Cette association accompagne des adolescents ayant de grandes difficultés psychologiques. Daniel VEIN est l'ancien Président du Groupement Technique des Directeurs du Var. Il dirige un établissement recevant des personnes autistes et dans lequel la dimension clinique est particulièrement importante. Claude MONTEILLER est Président de l'Association des Directeurs d'Etablissements Sanitaires et Sociaux d'Alsace-Lorraine. Il dirige un centre de formation en travail éducatif et social à Strasbourg.

Ces professionnels vont présenter la façon dont ils intègrent, au quotidien, la dimension clinique dans leur fonction. **Auparavant, Francis BATIFOULIER, Directeur de la Maison Saint-Vincent à Biarritz, va évoquer les nouveaux enjeux de la clinique dans un contexte en pleine évolution.**



Introduction des échanges par Monsieur Francis BATIFOULIER, Directeur d'établissement.

Francis BATIFOULIER

Bonjour. Tout d'abord, je remercie la FNADES et Monsieur Michel DEFRANCE de m'avoir invité à ce colloque. Je suis Directeur d'une maison d'enfants à caractère social à Biarritz. Mon propos sera certainement marqué par cette appartenance même si je vais tenter de ne pas m'enfermer dans un cadre particulier. Il m'a été demandé de réfléchir à la question clinique de la place du Directeur. **Il importe d'emblée de définir le terme « clinique ».** Pour cela, je vais prendre appui sur l'approche de Joseph ROUZEL. Il s'est demandé, lors d'un colloque à Pau, ce qu'était la clinique si ce n'est la transmission de l'humain par un humain à un autre humain. Il a poursuivi en disant que « la clinique naît de cette surprise permanente de la rencontre entre humains qui constitue le fond de tout métier d'intervention sociale ». La psychanalyste, Evelyne GRANGE-SEGERAL, est intervenue dans le même colloque. Elle a rappelé, comme Madame SARAZIN, que la définition de la clinique dans son sens originel, concerne ce qui se fait au chevet du malade. La posture clinique implique la proximité et le développement de facultés d'attention aux signaux et aux symptômes d'un patient dans un but de compréhension et de traitement.

Pour compléter ces tentatives de définitions, je vais faire référence à l'approche des rédacteurs des rapports sur la qualité des pratiques en protection de l'enfance. Elle me semble explicite. La démarche clinique revient à restituer à l'autre sa position de sujet dans ses déterminations individuelles et sociales. Elle revient à refuser à réduire cet autre aux perspectives d'un savoir automatique. De ce fait, la démarche clinique suppose une attention particulière à la parole, aux perceptions, et aux analyses de celui qui se présente dans la nudité de sa faiblesse. **Elle fait passer du souci pour l'autre au souci de l'autre.** En cela, elle est un support de qualité des pratiques.

Cerner le sens de la démarche clinique est un premier préalable. Nous pouvons en citer un second. Il s'agit de **caractériser le contexte inédit** dans lequel se pose la question qui nous occupe aujourd'hui. Il est inédit car de nouveaux paradigmes organisent de manière nouvelle le secteur social et médicosocial. Cela repositionne peut-être la position clinique. Cela modifie certainement la place du Directeur dans sa relation à la sphère clinique.



1/ Le nouveau contexte de la fonction clinique : des mutations de grande ampleur.

1.1/ La mise à l'épreuve de l'institution.

Nous pouvons dresser un premier constat. Il dépasse mais concerne ces institutions. C'est ce que François DUBAIS appelle le déclin de l'institution. Longtemps le travail sur autrui s'est inscrit dans un programme institutionnel. Le professionnel, armé d'une vocation appuyée sur des valeurs légitimes et universelles, mettait en œuvre une discipline dont il pensait qu'elle socialisait et libérait les individus. Ce modèle n'a pas résisté à la modernité. De ce fait, les professionnels ont le sentiment d'être emportés par une crise continue et par une sorte de décadence irréversible. Limitons-nous pour le moment à ce **diagnostic de l'épuisement d'un modèle institutionnel**. Nous verrons par la suite comment inventer d'autres figures institutionnelles. Il est évident que l'épuisement de ce modèle n'est pas sans effet. En effet, le fonctionnement de nos institutions, le travail clinique et la manière d'exercer la fonction de direction sont touchés. De plus, les institutions sociales et médicosociales sont affectées par des mutations majeures de leur environnement. Ces dernières ont des effets conséquents sur le fonctionnement quotidien. Je peux citer des exemples comme la rationalisation budgétaire, la précarisation de certaines organisations, le fonctionnement en urgence, ou les normes d'objectivation, de quantification et d'efficacité immédiate. Concernant ces mutations, Jean-Pierre PINEL, psychanalyste intervenant dans de nombreuses institutions, est catégorique. **Ces mutations participent à attaquer la pensée et à disqualifier le travail clinique.** Je crains que l'accélération et l'accentuation des processus en cours ne se traduisent par l'avènement d'un modèle dominant fondé sur la rationalisation budgétaire, l'emprise réglementaire et normative. Il ne s'agit pas de disqualifier toutes les procédures. Des procédures examinées, réfléchies et mises à l'épreuve de leur pertinence renforcent notre cadre de travail. Elles apportent sécurité, confort et appui aux professionnels. Les procédures et protocoles sont légitimes s'ils sont référés à un sens défini collectivement. Pour nous, c'est la référence à la clinique qui permet de construire une architecture technique signifiante.

1.2/ La métamorphose du sujet, ou avons-nous affaire à des mutants ?

Je souhaite parler des mutations qui affecteraient le sujet même. **Les équipes ont le sentiment que les personnes accompagnées sont en train de changer. Le cadre de pensée qui soutenait leur action n'est plus opératoire.** Il y a trois ans, une équipe éducative avait intitulé sa demande de formation « Ils ont changé mais nous n'avons pas changé ». Jean-Paul GAILLARD, psychanalyste, caractérise les enfants et adolescents d'aujourd'hui comme « mutants ». Il les appelle les « mutants normaux ». En effet, ils sont le produit d'une mutation sociétale à l'œuvre depuis de longues



années. Elle est parvenue à un taux de densification suffisant pour que de nouveaux piliers psychiques émergent au sein d'une première génération. Il s'agit globalement de celle des moins de 20 ans. Jean-Paul GAILLARD a repéré des effets concrets sur les enfants et adolescents. Ils concernent la culpabilité, la réflexivité, un glissement du désir vers le besoin, et le rapport au temps, à l'autorité, et à la hiérarchie. Nous ne disposons pas du temps nécessaire pour aller plus avant dans l'analyse critique de ce diagnostic. Ces approches coïncident avec celles d'autres auteurs. Je pense aux analyses de Jean DEMINC, philosophe. Dans un ouvrage dirigé par Jean-Pierre LEBRUN, il constate que c'est le sens de « devenir sujet » qui change. « Le sujet qui émerge est un sujet radicalement constructiviste entraîné dans des jeux pratiques et discursifs. C'est un sujet sans substrat qui naît dans l'événement ». Nous pourrions également citer un autre philosophe, Dany-Robert DUFOUR. Nous serions en train de passer d' « un sujet névrosé à un sujet sans mémoire, sans dette, qui se branche ici, qui se débranche là mais qui perd tout rapport à l'autre, qui perd ce qui est définitoire de la notion de sujet et de subjectivité, la présence à soi, la permanence à soi et le retour sur soi ». « Plutôt qu'à de nouvelles modalités de subjectivation n'a-t-on pas affaire à un véritable processus de dé-symbolisation ? ». Il n'est pas de notre compétence de trancher cette question des mutations affectant les sujets contemporains. Cependant, ce type d'incertitude n'est pas sans effet sur les équipes et donc sur la clinique. Nous tenterons de comprendre comment le Directeur peut se situer par rapport au caractère inédit de questionnements sur la clinique. Nous verrons également la façon dont il peut prendre en compte l'impact des incertitudes cliniques sur le fonctionnement des équipes.

1.3/ Le temps des reconfigurations organisationnelles.

Nous sommes entrés dans le temps des grandes manœuvres. Je parle des grandes manœuvres organisationnelles articulées autour des regroupements et des fusions absorptions. **Dans les années à venir, le paysage associatif risque d'être modifié par des reconfigurations organisationnelles majeures. Ces dernières auront un impact sur la fonction de direction, sur son métier et son exercice.** La question du Directeur et de la clinique ne se pose pas de la même manière. En effet, le Directeur peut diriger un seul établissement, ou être en charge d'un complexe ou d'un pôle de plusieurs structures. Nous pouvons penser que, demain, celui qui est en charge de plusieurs structures interviendra de moins en moins dans le suivi clinique. Cette intervention relèvera des cadres intermédiaires. Cela ne signifie pas que le Directeur ne devra plus se préoccuper de la question clinique. Nous allons donc tenter de montrer comment il pourrait se saisir de cette question dans un contexte profondément renouvelé.



Nous avons fait trois constats : le processus de désinstitutionnalisation, l'avènement éventuel d'un nouveau sujet et la reconfiguration organisationnelle. Ils doivent être pris en compte avec lucidité et sérieux pour le plan d'action que tout dirigeant soucieux de la question clinique va devoir penser et acter. Ce plan d'action va permettre d'organiser l'espace institutionnel où pourra advenir la rencontre interhumaine exigée par la clinique. C'est bien le Directeur qui garantit que les conditions institutionnelles sont réunies pour que la position clinique existe de manière optimale. Ce sont les mots « institutionnel » et « institution » qui nous semblent centraux. L'espace de la rencontre exigée par la clinique est l'institution. **Le cadre de la clinique est l'institution. Le Directeur soucieux de la question clinique aura l'institution pour priorité.** Garantir la démarche clinique de la place du Directeur c'est prendre soin de l'institution.

2/ Clinique et institution suffisamment bonne.

2.1/ De l'institution suffisamment bonne.

Qu'entendons-nous par institution ? Pour Pierre LEGENDRE, l'institution est l'ensemble des montages et assemblages qui font tenir. « Faire tenir à l'instar du joint ou de la cheville qui font tenir les éléments de la charpente, c'est l'essence de la fonction institutionnelle ». René CASSIN définit l'institution comme l'ensemble des formes et structures sociales instituées par la loi et par la coutume. L'institution règle nos rapports. Elle nous préexiste et s'impose à nous. Elle s'inscrit dans la permanence. Pour redonner un cadre institutionnel à la clinique, le Directeur devra redonner une dimension institutionnelle à une vie collective menacée de devenir un agrégat de personnes atomisées. Ce cadre fait tenir les éléments de la charpente, s'inscrit dans la permanence et différencie les places. Comme le note Jean-Pierre LEBRUN, le challenge pour ce Directeur est donc de refaire de l'institution une condition de la clinique. Le sujet contemporain, délié des attachements anciens, n'est pas libéré du collectif et de l'institution. En se croyant libéré du caractère instituant et déterminant du collectif, le sujet contemporain largue sans le savoir ses propres amarres. Il triomphe momentanément de toute hétéronomie, mais il ne peut que s'assécher par manque d'autrui. Sans plus rien à payer, y compris au collectif, il ne pourra plus être reconnu des siens. Il n'aura donc plus qu'à se conforter dans sa toute jouissance mortifère sans perte et manque et donc sans désir. Jean-Pierre LEBRUN nous invite à tout reprendre de zéro. Il s'agit de réinventer la vie collective et refaire de l'institution. Garantir la démarche clinique de la place du Directeur revient à prendre soin de l'institution. **Pour cela il faut re-fabriquer de l'institution suffisamment bonne.** Xavier RENDERS la décrit comme celle où l'on parle, où l'on décide et où l'on



reconnaît ses maladies. C'est autour de ces trois axes que je voudrais maintenant réfléchir.

2.2/ Reconnaître ses maladies ou penser cliniquement l'institution.

Reconnaître ses maladies ou ses fragilités revient à prendre la mesure des spécificités structurelles des institutions sociales et médicosociales. PINEL dit que les institutions du secteur médicosocial sont des instances fragiles. D'où vient cette fragilité ? Dans leur cœur des métiers, dans leurs tâches primaires, « elles sont d'emblée confrontées à des tensions massives ». Leurs tâches primaires sont de prendre en compte et d'accompagner des personnes en souffrance. Les institutions doivent accueillir, gérer ou traiter ce que le social exclut. A la fois désavouées et magnifiées, elles figurent l'espace d'accueil du négatif. Modèles emblématiques, elles sont en même temps **le lieu du recyclage de l'exclu, du désavoué ou de l'impensable**. Cette position paradoxale n'est pas sans effet sur les praticiens. Ils ne sortent pas indemnes de rencontres qui les éprouvent dans leurs fondements mêmes. **La reconnaissance des spécificités de nos institutions est, pour le Directeur, une invitation à penser cliniquement l'institution**. Les termes « clinique de l'institution » impliquent une institution complexe et fragile. En effet, les professionnels ont de fortes attentes vis-à-vis de l'institution. Ils en attendent une identité, appartenance, appui et reconnaissance. La thématique de la souffrance au travail démontre que cette attente est loin d'être satisfaite. Dans notre secteur, cette souffrance est souvent à mettre en lien avec un manque de contenance institutionnelle. Cependant, comme le note Evelyne GRANGE-SEGERAL, il faut prendre en compte les enjeux propres aux institutions sociales et médicosociales. Une souffrance en provenance directe de la population accueillie s'ajoute à la souffrance due au manque de contenance institutionnelle. Son diagnostic prend appui sur l'analyse d'un autre psychanalyste, José BLEGER. Il pense que **toute institution est affectée par la clientèle accueillie**. « Toute organisation a tendance à maintenir la même structure que le problème qu'elle essaie d'affronter et pour lequel elle a été créée. Ainsi, un hôpital finit par avoir, en tant qu'organisation, les mêmes caractéristiques que les malades eux-mêmes : isolement, privations sensorielles, déficit de communication... ». Cela me semble également vrai pour nos institutions. Prenons l'exemple du secteur de la protection de l'enfance. Il a pour mission d'éduquer les enfants et adolescents. Evelyne GRANSEGERAL décrit une réalité institutionnelle souvent éprouvante pour les acteurs. Je suis convaincu que ce constat concerne l'ensemble des professionnels du secteur social et médicosocial. Le quotidien permet de vérifier que les professionnels sont réellement éprouvés par les rapports avec les enfants, adolescents et les familles. Ils ont un sentiment de non coopération, d'une disqualification de leur travail, d'une impuissance, et d'une incompréhension mutuelle.



Cela souligne le fait que l'image d'un simple partenariat doit être vue comme un vœu pieu plutôt qu'une réalité opérationnelle. Evelyne GRANGE-SEGERAL nomme souffrance la manière dont les professionnels sont affectés par ces collaborations difficiles. La non prise en compte de ces phénomènes institutionnels est un enjeu important pour la santé de nos institutions. Ces dernières risquent d'être intoxiquées par les souffrances qu'elles hébergent. Nous sommes invités à la mise en place **de dispositifs institutionnels propres à désintoxiquer l'institution. Cela passe par la mise en place d'espaces de pensée collectifs.** Ils sont propices à l'observation, l'attention et à la construction des états émotionnels des équipes. Nous les appelons « analyse et pratique » et « supervision et régulation ». Nous sommes invités à penser cliniquement l'institution. **Il s'agit de ne pas oublier que l'institution a une histoire, des idéaux et a vécu des changements idéologiques et des traumatismes.** Les traces de l'origine sont actives dans le présent de l'institution. Evelyne GRANGE-SEGERAL nous rappelle que l'institution est construite sur le modèle des ensembles groupaux auxquels appartiennent les familles accompagnées par les institutions. « Les institutions veulent toujours que les familles organisent leur histoire, le désordre voire le chaos apparent de certains lieux familiaux ». Cependant, l'institution fait-elle pour elle-même ce qu'elle préconise aux autres ? Le professionnel connaît-il l'histoire de l'institution à laquelle il est lié ? Sait-il seulement comment se sont traités les deuils et les pertes d'idéal concernant la tâche principale ? connaît-il les réorganisations précédant sa venue ? **Elle constate qu'il est possible de repérer dans les pratiques des professionnels la trace des traumatismes institutionnels non élaborés.** Ces traumatismes sont charriés dans une histoire souvent ignorée, rarement partagée, ni mise en travail. Cette histoire est volontiers refoulée voire clivée car elle porteuse d'angoisses, de hontes et de souffrances. De plus, il manque des outils méthodologiques psychiques pour avancer en sécurité. Le premier chantier pour le Directeur soucieux de garantir la pratique clinique dans son établissement est de penser cliniquement l'institution.

2.3/ Une institution où l'on décide.

L'approche de Jean-Pierre LEBRUN nous permet de renouveler notre approche de l'institution et de la fonction de direction. Il note que **la mutation du lien social empêche que la reconnaissance de la direction aille de soi.** C'est un nouveau régime symbolique qui organise l'ensemble. Hier, la vie collective était implicitement et explicitement organisée par la présence d'une position d'extériorité et d'une place d'exception. Cette place était identifiée et légitimée par chacun. Nous pouvons prendre les exemples de l'Etat, du Roi, du Chef, du Président, du père ou du maître. La permanence de la reconnaissance collective d'une place différente extérieure à l'ensemble caractérisait l'organisation sociale. Cette place différente avait pour



conséquence le don de soi. L'occuper pouvait engendrer de multiples formes de conflictualités. Aujourd'hui, la décision doit venir d'une confrontation des avis, d'une discussion entre les protagonistes et après échanges entre les interlocuteurs. C'est donc la totalité de l'ensemble lui-même qui a préséance. De ce fait, le pouvoir organisateur ne peut plus compter sur la légitimité spontanée accordée par les membres d'une équipe à celui qui occupe la place d'exception. Ces notions d'exception fondant la différence des places sous-entendent la nécessité logique qu'un ensemble humain ou une institution soit constitué, structuré et que la place soit exceptée de l'ensemble considéré. La description de la mutation du lien social faite par LEBRUN semble pertinente. Cependant, en quoi cette évolution pose-t-elle problème ? Nous pouvons penser qu'à première vue, il s'agit d'un dispositif positif d'émancipation des individus préalablement enfermés dans des liens aliénants. LEBRUN nous invite à dépasser cette première lecture. Pour lui, il existe bien un problème. Il fait ce constat à partir des nombreux accompagnements d'équipes qu'il a réalisés. Le problème est que sans la légitimité de cette place d'exception, la dimension collective est laissée aux seuls individus et à leurs propres ajustements et arrangements. Jean-Pierre LEBRUN constate **les effets de crises et de marasmes générés par ce fonctionnement dans les institutions**. Selon lui, l'air du temps discrédite la tache de tous ceux appelés à signifier à leurs contemporains le nécessaire renoncement au tout possible. En effet, ce consentement à la perte est une donnée irréductible de la condition humaine. Ce discrédit et cette « délégitimation » touchent aussi bien les enseignants, les politiques, les parents, que les dirigeants. Ces acteurs tentent de faire appel à la négociation et à la contractualisation pour se soutenir à la place qui reste pourtant la leur. C'est pour cela que les responsables d'aujourd'hui essaient d'obtenir leur légitimité de la part de ceux qu'ils dirigent. Cela pose problème à LEBRUN. Il identifie un état général d'insatisfaction des équipes qui peut aller jusqu'au burn-out. Ce constat est autant valable pour le champ psychiatrique que médicosocial. Sa description des institutions, si elle est juste, appelle notre attention. Il dit rencontrer des professionnels qui ne peuvent plus soutenir leur tache. Ils n'arrivent plus à faire équipe. Ils ont le sentiment d'être en proie à des impératifs purement gestionnaires stérilisant toute initiative. Ces dirigeants doivent sans cesse faire face à l'urgence, sans véritable orientation. Ils donnent l'impression de ne pas savoir où ils vont et encore moins où ils veulent aller.

LEBRUN est catégorique. Nous sommes aujourd'hui sur une corde raide. Selon lui, **il faudrait ressusciter l'irréductibilité de la place d'exception**. Dans la phase sociétale actuelle, il considère comme un véritable travail le fait de faire entendre la nécessité de cette place pour le fonctionnement. Entre le statut quo et l'impossible retour en arrière, il nous propose une troisième voie. Elle consiste à faire vivre cette place d'exception, structurelle pour l'humain, mais sur un mode « relatif et précaire ». Ce sont les termes



de Jean LAVOUE, Directeur Général. Faire vivre une place qui peut être exercée doit être dialectisé et coupé par une position démocratique. Cette place doit être réinventée sans cesse et advenir dans une recherche d'accords entre les parties prenantes. Pourtant, cette place ne se résout pas à cet accord. Elle le dépasse et l'excède. Cette troisième voie nous semble mériter une attention.

Cependant, nous nous distinguons de Jean-Pierre LEBRUN dans ce qu'il dénonce. Il dénonce cette nouvelle forme d'exercice de l'autorité et du pouvoir nommé gouvernance. Cela fait écho à ce qui a été dit hier avec François NOBLE. Le véritable challenge pour le secteur associatif concerne notre capacité à articuler gouvernance et place d'exception. En effet, sauf à espérer la restauration à l'identique des pratiques anciennes de gouvernement, il faut reconnaître que les modes d'exercice du pouvoir et de l'autorité ont profondément muté. Le concept de gouvernance fournit un cadre de prise en compte renouvelé de toutes les parties prenantes. Je parle des administrateurs, des équipes de direction, des professionnels, des usagers et de la régulation de leurs relations. J'ai bien conscience de la complexité de ce chantier. Cependant, j'ai aussi la conviction qu'il n'y a pas d'autre issue que de **mettre en tension gouvernance et place d'exception**. Il s'agit d'une tension subtile à maintenir ou introduire. Elle porte sur la nécessité d'assumer pleinement une place d'exception. Elle ne fait pas nombre mais différence. Il faut également s'employer à construire des processus démocratiques institutionnels. C'est l'axe des projets et des progrès pour les années à venir. Cela nous permet de faire le lien avec la troisième propriété qui porte sur une bonne institution.

2.4/ Une institution où l'on parle.

La pratique clinique peut-elle se déployer dans une institution où la parole est ligotée ? Didier ROBIN est Directeur thérapeutique dans un centre résidentiel. Il rappelle que dans l'institution, le droit à la parole de chacun articulé à la différenciation des responsabilités est le seul outil pertinent pour repérer les enjeux du transfert. **Quand un intervenant se cantonne à une prescription, il n'y a plus de clinique institutionnelle**. Une institution où l'on parle entre professionnels et usagers dispose d'un espace où peut se développer une activité de pensées et de paroles. **L'enjeu est de pluraliser les espaces de pensées et de paroles**. Nous avons parlé des espaces de pensée collectifs propices à l'observation. Ils sont également propices à l'attention et la construction de l'état émotionnel des équipes. Les professionnels peuvent y co-construire des projets. La parole des usagers y est prise en compte tant en ce qui concerne leur projet personnel qu'institutionnel. De plus, ces espaces peuvent servir à construire des modes de coopération solidaires incluant les usagers, bénévoles et professionnels. Des pratiques de gouvernance peuvent y être expérimentées en



intégrant toutes les parties prenantes dans la négociation des compromis. L'idée est de ne jamais renoncer à la différenciation des places. Le chemin pour prendre en compte la parole des usagers est encore long à parcourir. C'est le cas même si nous constatons de réels progrès. Néanmoins, il arrive parfois que la parole des salariés ne soit pas véritablement prise en compte.

Conclusion : l'enjeu de l'évaluation.

Je voudrais conclure cette réflexion sur le Directeur de la clinique en nous invitant à une nécessaire vigilance sur ce qui se joue autour de l'évaluation. En introduction, j'ai constaté l'emprise forte des logiques instrumentales sur notre secteur. **Il existe un véritable danger qu'un modèle dominant transforme nos institutions en des espaces placés sous le registre exclusif de la gestion, du protocole et de la procédure.** Ces espaces ne seraient que formellement respectueux du droit des usagers. **La clinique serait remise au rang des accessoires.** Ces espaces s'adresseraient à des ayant-droits auxquels ne seraient accordés que des droits théoriques. Ils ne seraient pas considérés comme des sujets en souffrance. J'ai essayé d'ouvrir des pistes propres à conjurer ces possibles dérives. Cependant, la production de l'ANESM de Juillet 2009 sur l'évaluation interne appelle notre vigilance. Les documents produits par cette instance ne sont pas sans intérêt. Néanmoins, dans la dernière préconisation, de bons connaisseurs de notre secteur ont repéré un possible basculement de logique.

Je conclurai donc mon propos par la reprise d'une mise en garde de Bertrand DUBREUIL, consultant. Il reconnaît la prudence de l'ANESM à propos de la mesure des effets de nos pratiques. Cependant, il pointe certaines imprécisions qui demandent à être levées. Il rappelle **la nécessaire distinction entre les pratiques développées dans une relation de service à la personne et la relation même.** Cela nous ramène à la question clinique. Il dit : « Définir les pratiques ne consiste donc pas à décliner sur le mode procédural des actes à produire systématiquement, ni à déterminer qu'à telle manifestation de la personne doit correspondre tel acte professionnel sauf à se ranger au fantasme comportementaliste qui présuppose un conditionnement instrumental. L'interaction d'aide ou d'éducation, elle, relève du rapport entre les sujets, de l'hypothèse et de la pertinence ». Il ne s'agit donc pas d'évaluer ce qui se joue entre le professionnel et la personne. En effet, ce qui relève de l'action est toujours singulier et ne peut faire l'objet que d'une analyse singulière et clinique. Il nous appartient, en tant que Directeurs, de penser et d'acter une démarche d'évaluation prenant en compte la demande légitime des pouvoirs publics d'objectivation des processus d'accompagnement. **Cependant, il est important de préserver les conditions de la rencontre humaine sans laquelle il n'y a pas de clinique.** Cette vigilance participe



aussi à la construction d'une institution suffisamment bonne. On tend à y reconnaître ses maladies, à décider et à parler. Il s'agit également de définir un périmètre d'évaluation respectueux de la clinique.

Isabelle SARAZIN

Merci beaucoup pour ce brillant exposé sur tous les enjeux auxquels sont confrontés les Directeurs. Cela soulève beaucoup de questions. Nous ferons donc un large débat après la pause.



COMMUNICATIONS

Association invitée : ADC (Association des Directeurs, Cadres de direction et certifiés de l'EHESP).

Isabelle SARAZIN

Après avoir entendu l'introduction de Francis BATIFOULIER, qui a décrit l'évolution à laquelle sont confrontés les Directeurs, nous allons écouter des témoignages très concrets sur la manière dont nos Directeurs mettent en place cette dimension clinique.

Nous allons commencer avec Xavier FLORIAN, Directeur de l'association METABOLE à Paris.

Xavier FLORIAN

Je dirige l'association METABOLE qui gère deux gros établissements : un à Paris et un en Seine-Saint-Denis. Ils accueillent respectivement 90 et soixante adolescents de l'aide sociale à l'enfance. Ceux-ci sont confrontés à des difficultés psychologiques majeures et ne trouvent pas leur place dans les institutions traditionnelles. Cela nous a amenés à développer des projets singuliers que j'évoquerais pour illustrer mon propos. Ce pour répondre à la question suivante : **comment fait-on pour donner une place prééminente à la clinique**, que ce soit la clinique de nos équipes ou notre propre clinique de Directeur ? Je prends la parole au nom de l'ADC dont je suis un des quatre Vice-Présidents. Je suis particulièrement en charge de la question de la formation et de la qualification des personnels de notre secteur. Je voudrais remercier la FNADES et son Président, Michel DEFRANCE, d'avoir permis à l'ADC de s'exprimer ici. Notamment de nous avoir sollicités pour aborder la place de la clinique et de la fonction de direction. En effet, l'ADC a trop longtemps souffert d'être perçue comme une association de froids gestionnaires. Ce qu'elle n'est pas et n'a jamais vraiment été.

Je veux remercier la FNADES d'avoir mis ce sujet en débat. La place de la clinique dans la fonction de direction peut paraître saugrenue. On oppose systématiquement gestion et clinique. Dans notre secteur, cette opposition se pose d'une manière singulière sept ans après la loi de 2002. Une loi dont le législateur se plaît à dire qu'elle met l'utilisateur au centre au centre du dispositif qui le concerne. Cependant, paradoxalement, elle impose des outils d'homogénéisation et d'uniformisation qui



risquent de nier la rencontre avec l'incertitude et avec la singularité de chacun. Dans ce contexte, il faut savoir si **cliniciens et gestionnaires sont condamnés à rester sur des voies qui ne peuvent se rejoindre**. Comme Francis BATIFOULIER l'a dit, il est possible que ces voies se rejoignent.

La première raison est que nous dirigeons des établissements et des services qui conduisent des projets laissant une place centrale à la clinique. Cela a été dit dans les propos précédents.

Définition de la clinique. Il y a une double étymologie du mot clinique. Une étymologie grecque : « clinicus », qui désigne « le lit » ou la position couchée ou allongée. Une étymologie latine (latin impérial) : « clinice », qui s'approche de la définition moderne, à savoir la médecine exercée près du lit du malade. La définition actuelle est : « Ce qui se fait par examen direct du malade sans appareil ni examen de laboratoire ». Ce terme d'origine médical a évolué. Aujourd'hui, il désigne l'ensemble des acteurs et des personnels qui interviennent pour accompagner les patients. Il s'applique à notre secteur. Le travail de nos équipes consiste toujours à procéder à une observation de la situation et de l'environnement des usagers, à recueillir des données, à élaborer des hypothèses, à définir des objectifs, à mettre en œuvre une action concertée et à évaluer nos résultats.

Cette clinique des professionnels diffère selon les institutions et les usagers. Elle va impacter ensemble de l'institution. Le Directeur doit prendre en compte la place de cette clinique centrale et les incidences qui lui sont propres.

Pour illustrer mon propos, je prendrais l'exemple de l'association que je dirige.

Je l'ai créée il y a 17 ans avec d'autres professionnels pour répondre aux besoins d'adolescents, âgés de seize à 21 ans, qui sont confrontés à des difficultés psychologiques importantes. Au point rejeter tout ce qui fait institution à leurs yeux (la RATP, la police etc.) et même l'institution sociale et médico-sociale. Ces difficultés psychologiques conduisent tous les professionnels amenés à les aider à considérer qu'il n'y aura pas d'insertion sociale et professionnelle aboutie si un travail psychothérapeutique n'est pas effectué parallèlement. La plupart de ces adolescents refusent d'aller voir les psys, avec de bonnes raisons en apparence. Ils disent qu'ils ne sont pas fous, ce qui est vrai ; que ça ne sert à rien de parler, ce qui est moins vrai ; qu'ils ne veulent pas revenir sur un passé douloureux et veulent tourner la page. Pour élaborer un projet répondant aux attentes de ces adolescents, nous avons essayé de sortir des schémas qui étaient les nôtres. Nous nous sommes posé la question suivante : qu'est-ce que la situation spécifique de ces adolescents nous conduit à faire ? Nous leur avons donc proposé une mise en situation d'autonomie. Ils rejettent



tout ce qui est institution et ne veulent pas être insérés dans des groupes. Nous leur proposons un hébergement individuel. Il s'agit de donner les clés d'un studio à quelqu'un qui est la dernière personne à laquelle on songerait pour ce type d'expérience. Le fait de mettre ces adolescents en situation d'autonomie permet, sur le plan thérapeutique, que les difficultés propres qui sont les leurs émergent plus rapidement. Ils ne peuvent plus se défausser sur le collectif. Ils sont ainsi très vite face à ce qui fait difficulté pour eux. La partie la plus originale a été de se tourner vers des psychothérapeutes en leur disant : **puisque'ils ne veulent pas aller vers vous, c'est vous qui allez aller vers eux**. L'équipe de METABOLE, qui accueille 90 adolescents à Paris, a fait intervenir 27 psychologues et psychothérapeutes. L'équipe de Seine-Saint-Denis, qui accueille soixante adolescents, en a fait intervenir 18. Cela met la clinique au centre du projet. Je suis convaincu qu'il n'y a pas plus de clinique dans les institutions et les services que gère l'association METABOLE que dans une MECS, un foyer ou n'importe quelle structure d'accueil. La clinique est l'aune de toute l'organisation et du fonctionnement de l'institution. Les institutions notre association sont au service de la clinique. Ce n'est pas la clinique qui trouve péniblement sa place dans un cadre institutionnel qui s'impose à elle. L'issue est de **mettre la clinique au centre de tout**. Il ne faut pas hésiter à faire bouger les cadres de nos institutions dès lors que la clinique, c'est-à-dire le besoin analysé des populations qu'on accueille, impose un changement.

Michel DEFRANCE

Peux-tu expliquer comment les psys vont vers eux ?

Xavier FLORIAN

Ils vont vers eux de deux façons. La première est d'avoir des entretiens avec cet adolescent dans leur cabinet. Il ne faut pas être dans cette posture d'attente traditionnelle du psy qui attend que la demande vienne du patient. Il faut être dans une dynamique d'offre. Les psys, y compris dans leur cabinet, abordent des sujets que les jeunes n'abordent pas. Ces derniers abordent les sujets qui font l'objet du projet personnalisé : scolarité, formation, budget, santé et démarches administratives. A un moment ou un autre, le psy va aborder avec eux d'autres sujets. Il va également vers eux en sortant de son cabinet. À chaque fois que l'adolescent est confronté à un problème ou une question, le psy accompagne par principe. Il considère que cette démarche est pour lui un lieu et un moment de recueil clinique privilégié. Par ailleurs, un problème administratif ou éducatif peut cacher un problème plus intime. Les psys travaillant pour METABOLE ont pu témoigner à de nombreuses reprises que c'est à



l'occasion de démarches faites hors du cabinet que leurs hypothèses ont pu être validées. A moins que celles-ci leur ait permis de comprendre des situations qu'ils n'avaient pas perçues lors d'entretiens à leur cabinet. Tous témoignent du fait que c'est un moment d'une richesse incroyable pour les cliniciens qu'ils sont. Les équipes de psys à METABOLE sont tous des psychologues cliniciens et tous des psychothérapeutes. Ils n'ont donc pas qu'une formation universitaire. L'orientation psychothérapique majoritaire est une orientation psychanalytique où toutes les écoles de la psychanalyse sont représentées.

Je reprends mon propos. Diriger un établissement social ou médico-social consiste à accorder la place centrale à la clinique. Ne pas le faire revient à vider de son sens toute l'action dirigeante au profit d'une démarche exclusivement mécanique. Je vais citer à ce propos le sociologue Henri MINTZBERG : « Vouloir élaborer de la stratégie sur la base d'une démarche mécanique ne peut aboutir qu'à des résultats médiocres ». A mon sens, c'est pire que médiocre. **Telle est la première raison pour laquelle la clinique a une place centrale dans la fonction de direction : nos établissements sont fondamentalement cliniques.**

Seconde raison : le Directeur des établissements de services développe par sa pratique sa clinique de l'institution. Diriger n'est pas seulement gérer ou administrer. Cela reviendrait à passer son temps à appliquer des protocoles et des procédures. Diriger revient à observer une situation interne, un environnement et un contexte. C'est recueillir des données et faire le lien entre des éléments qui en apparence ne sont pas liés. C'est définir des objectifs et élaborer une stratégie. **Diriger est donc une démarche fondamentalement clinique.** A cette nuance près que le patient sur le chevet duquel nous nous penchons est l'institution que nous dirigeons.

Il faut aussi rappeler que, depuis CROZIER et FRIEDBERG, la sociologie des organisations est une sociologie de l'acteur. L'organisation est un construit humain en perpétuel ajustement. Comment faire pour que les agents soient acteurs de leur fonction ? Ce pour qu'ils ne soient plus agents ? Une réponse est proposée par Blaise OLLIVIER, qui est sociologue et psychanalyste. Selon lui, il faut donner à l'agent les moyens de son travail. Ce afin qu'il fasse sens pour lui. Comment faire ? Selon Blaise OLLIVIER, en créant les conditions d'une véritable **démocratie au sein de l'institution**. Francis BATIFOULIER dit qu'il faut ouvrir des espaces de dialogue au sein de l'institution tout en respectant les places et les fonctions de chacun. Cela signifie-t-il qu'on ouvre des espaces à chaque fois qu'on a une décision à prendre ? Faut-il passer par des étapes où les salariés s'expriment dans des groupes de parole ? **Qui décide ? Est-ce que cela va jusqu'à l'autogestion ? Est-ce une cogestion ?** C'est une vraie question. J'ai travaillé pendant quatre ans au début de ma carrière à



l'association Les Quatre Chemins à Paris. C'était une institution autogérée. L'ensemble des tâches à exécuter dans l'institution (être avec les adolescents, faire une nuit ou une soirée, faire la comptabilité, faire le ménage, etc.) était chaque année listé sur un grand tableau blanc. Toute l'équipe était réunie et nous ne sortions pas de la pièce tant que chaque tâche n'avait pas été attribuée à un salarié. Nos emplois du temps consistaient donc en un temps partiel éducatif auprès des adolescents et un temps partiel administratif. C'est passionnant mais **impossible**. C'est épuisant, d'où un turn-over des salariés extrêmement important. De plus, chaque nouveau salarié remet en question les décisions. Ce qui fait qu'il est impossible d'acquérir de l'expérience. .

C'est un des problèmes de l'institution. Il a été dit qu'elle risque de s'éparpiller et de s'atomiser. Cela dit, un problème la menace : produire du totalitarisme. Elle énonce sa loi interne et l'interprète. A ce sujet, il faut rappeler que le droit français est fondamentalement interprétatif : la jurisprudence est primordiale, ce qui est le contraire dans le droit anglo-saxon. Nous énonçons donc systématiquement des règlements et des lois qui sont faits pour être interprétés. Il y a donc **un risque de totalitarisme. Sauf si la clinique est le seul élément à partir duquel on évalue la pertinence d'une règle ou d'une loi**. Dans ce cas, on évite ce risque et on invite les cliniciens à prendre la parole pour éclairer la décision qu'on envisage de prendre.

Je vais illustrer mon propos en évoquant METABOLE. Il y a quinze ans, les psys étaient salariés de l'institution. En raison d'une situation financière impossible, nous avons pensé à les payer en tant que travailleurs indépendants. Ce afin de ne pas payer les charges salariales. Y avait-il autres raisons que financières ? Ce sont les psys qui nous ont fourni la réponse. Financièrement, ils étaient perdants avec un statut de travailleurs indépendant. En effet, ils devaient payer plus de charges. Ils ont néanmoins souhaité la mise en place de ce système. Avec l'idée que leur statut de salarié les mettait en situation d'être assujettis à leur employeur. Ils y trouvaient là une contradiction. Selon eux, ils ne pouvaient pas avoir la même parole. Ce système a donc été mis en place avec leur accord. Aujourd'hui, je suis convaincu qu'il s'agit d'un élément fondamental dans le mode d'organisation de l'association. Nous avons une mise en tension permanente entre les psys, à qui nous confions les accompagnements des adolescents et qui tirent en permanence vers la quête du sens, et l'institution qui est soumise à l'environnement et au contexte. Du coup, la clinique de direction sert à ouvrir les espaces nécessaires pour permettre à la clinique des praticiens d'exister. C'est un élément salubre.

Quelques conséquences. Si l'on reconnaît la place centrale de la clinique dans les établissements, dans les projets et pour la clinique de l'institution, peut-être faudrait-il d'abord arrêter de parler de fonction de direction. En effet, cela réduit notre métier à



ses aspects fonctionnels. **Parlons de métier de Directeur.** Disons que l'on traite ce matin de la place de la clinique dans l'exercice du métier de Directeur. Il faut ensuite évoquer **l'exigence d'un niveau de qualification élevé** accompagné d'une formation de haut niveau. A ce sujet, le décret de qualification ne peut pas nous satisfaire. Il place le niveau 2 comme niveau principal dans l'exercice de la fonction de direction. Cela nous semble insuffisant. Il en est de même de la formation qui l'accompagne. Nous observons aujourd'hui des regroupements et la disparition progressive des postes de Directeurs dans toutes les régions. Ce au profit de responsables ou d'adjoints, des termes dont nous ne connaissons pas vraiment la signification. Cette disparition se fait également au bénéfice de sièges renforcés avec des Directeurs de pôles ou des Directeurs territoriaux. Ces professionnels sont de plus en plus éloignés du terrain. D'où la question : quelle est la place de la clinique dans l'exercice de leur métier ?

Isabelle SARAZIN

Merci. Daniel VEIN va maintenant évoquer la manière dont il envisage la dimension clinique.



**Associations membres de la FNADES :
GTD (Groupement Technique des Directeurs,
Département du Var).
ADESAI (Association des Directeurs d'Etablissements
Sanitaires et Sociaux d'Alsace-Lorraine).**

Daniel VEIN, GTD

Je vais tout d'abord m'excuser de donner une tournure dramatique à ma prise de parole. Le GTD a perdu un de ses membres : hier matin, après deux mois de souffrance, Alain est mort. Je veux lui dédier mon intervention.

Dans les trois dimensions que nous avons placées cette année au cœur de nos journées, une hiérarchie s'impose. La dimension managériale, comme lieu où se met en œuvre la manière de piloter la structure que nous dirigeons, constitue la première partie du socle de nos fonctions. La dimension gestionnaire en constitue la seconde partie. Seconde, car les meilleurs moyens du monde ne seront rien si nous ne savons pas gérer les hommes. Elle n'est donc pas secondaire. De ce fait, la dimension clinique constitue le point orgue de ce socle. Les problèmes arrivent soit quand le Directeur se perçoit comme prioritairement manager : on sent qu'il pourrait diriger n'importe quoi d'autre ; soit comme gestionnaire : il tient le nerf de la guerre, mais il est lointain, inaccessible, ectoplasme davantage que symbole.

Au cœur de la fonction directoriale il y a la dimension clinique. Au cœur de cette dimension se trouve le caractère symbolique des fonctions que nous assumons. La clinique est la compétence et le savoir professionnel. Ceux-ci se construisent au plus près du sujet que nous accompagnons. La dimension clinique traduit la capacité à savoir donner à cette construction en actes d'un savoir et d'une compétence une dimension institutionnelle. On la trouve quand le Directeur ose se confronter à son non savoir. Il se reconnaît alors comme non sachant et garantit que la parole puisse circuler parmi les acteurs premiers de l'accompagnement direct que sont les membres des équipes. Il permet alors qu'une véritable expertise émerge. Sans qu'il y ait mise en concurrence avec le premier marchand, le premier prestataire, le premier entrepreneur, le premier vendeur de méthode, de méthodologie, de procédure ou le premier rationalisateur venus. La dimension clinique est la colonne vertébrale du dispositif institutionnel. C'est autour d'elle que viennent s'enrouler les dimensions managériale et gestionnaire. C'est cette dimension qui réunit les acteurs institutionnels autour des



projets d'accompagnement des personnes accueillies. Le Directeur, dans ce cadre, doit soutenir, inciter et mobiliser une réflexion. C'est ce qui le distingue du manager ou du gestionnaire. Il n'ignore pas, car il est partie prenante, qu'il y a un orgueil incommensurable et aussi beaucoup d'humilité à prétendre accompagner quelqu'un. Le Directeur se situe à la croisée de ces chemins. C'est de cet endroit qu'il parlera en toute légitimité de ce travail d'accompagnement qui se réalise dans nos institutions. C'est de là qu'il pourra expliquer les demandes forcément pharaoniques qu'il a présentées au budget prévisionnel et les dépassements forcément délirants qu'il présentera au compte administratif. Bien sûr, nous sommes des managers et des gestionnaires ! Je me revendique comme tel. Cependant, ces fonctions éminentes ont leur place et leur raison d'être seulement si elles s'articulent à ce qui fait le sens et la finalité de nos institutions. C'est-à-dire des dispositifs conçus pour accueillir et accompagner des personnes qui ont besoin de professionnels formés, compétents et aguerris à leurs côtés. Sans la dimension clinique, nous ne sommes que managers et gestionnaires. Nos institutions se trouvent alors ravalées au rang d'officines délivrant toute une série de prestations.

La Dimension clinique est ce qui nous distinguera toujours de ce que la directive BOLKESTEIN « new look » s'apprête à nous concocter. Soit l'ouverture à terme de notre champ d'intervention à tout type d'entrepreneur. Ce au motif qu'un prestataire est toujours interchangeable. Allez échanger de l'accompagnement éducatif et thérapeutique ! Allez échanger de la relation transférentielle ! Tous ceux qui vendent des méthodes, de la méthodologie et de la procédure sont des petits BOLKESTEIN qui s'ignorent et dont nous devons nous défier. Au nom de la cohérence de nos institutions, pour rendre les dispositifs ambitieux, pour garantir les personnes que nous accueillons et les personnels qui les accompagnent, nous devons nous assurer que ces dispositifs sont pertinents. Nous devons camper sur ces positions. Sans rien lâcher de nos valeurs et de notre éthique, de notre engagement et de notre militantisme. Nous n'avons pas besoin de singer les marchands en plagiant petitement leur jargon. Nous n'aurons pas besoin de craindre la concurrence. Ils seront toujours plus forts que nous en matière d'organisation, de méthodologie, de procédure et de rationalisation. Ils en sont les inventeurs. En revanche, il ne pourront jamais se mesurer à nous en matière d'organisation de la rencontre entre deux sujets, en matière de définition du dispositif institutionnel, de soutien et d'accompagnement. Car ils ne seront jamais capables de comprendre que l'humain n'est pas un être de besoins mais un être de désirs. **Cela ne sera jamais épuisé par aucune méthodologie.**



Isabelle SARAZIN

Nous allons maintenant donner la parole à Claude MONTEILLET. Il est Président de l'ADESAL et dirige un centre de formation en travail éducatif et social à Strasbourg.

Claude MONTEILLET, Président de l'ADESAL

J'ai peur de ne pas être à la hauteur de mes prédécesseurs. Le débat a atteint un tel niveau que ce que je vais vous raconter va sembler un peu décalé.

Comme l'a souligné hier Monsieur GAQUERE en répondant à une question d'un participant, la dimension clinique de la fonction de direction peut s'envisager de plusieurs manières. La mission de nos établissements est de tenir compte de la clinique pour construire le projet individuel de chacun avec son aspect éducatif et thérapeutique. Ce n'est pas de cette clinique dont je veux vous parler. **Je veux parler de la clinique de l'institution et plus précisément de la clinique de vos équipes** et de votre maison. Chaque établissement, chaque service et chaque groupe d'individus a sa propre personnalité. Je choisis le terme personnalité au sens de la construction d'une personnalité, comme nous construisons notre personnalité au cours de notre développement. Cette personnalité se construit tout au long de l'histoire de l'établissement. Il y a deux ans, notre association a consacré une de ses rencontres à la thématique de l'héritage. C'est-à-dire l'héritage que le Directeur qui part laisse et l'héritage reçu par celui qui arrive. Tous les témoignages de nos collègues ont montré comment leur propre action a façonné la personnalité de leur établissement. Il n'y a pas que la personnalité du Directeur qui façonne cette personnalité. Comme ce n'est pas l'action des parents qui façonne la personnalité d'un enfant. Ce sont toutes les interactions avec l'environnement (usagers, salariés, tutelles de l'association gestionnaire) qui donnent une personnalité à l'institution. Cependant, **le Directeur joue un rôle particulier dans le façonnage de la personnalité de l'institution**. C'est en cela qu'on peut parler d'une dimension clinique dans la fonction de direction. Comme cela a déjà été dit, la méthode clinique se pratique à l'origine au pied ou au chevet de malade. Cette définition s'est restreinte au fil du temps. Les premiers cliniciens se voulaient non seulement observateurs des signes du malade, mais corroboraient ces signes par des examens exploratoires, comme l'auscultation. Ce afin de poser leur diagnostic. Je vous renvoie à Daniel LAGACHE qui a donné en 1949 une très bonne définition de la clinique. Les cliniciens se basent sur une série de comportements.



Le Directeur d'un établissement doit prendre en compte la dimension clinique parce qu'il est lui-même un clinicien. Il n'est ni clinicien médecin, ni clinicien psychothérapeute ni clinicien médecin. Cependant, **le Directeur utilise les outils du clinicien.**

1/ Les observations. Un bon Directeur est toujours à l'affût du moindre détail. Les sens aux aguets, il repère tout changement dans les comportements. Il voit si chacun va bien. Ses observations lui permettent de se faire une idée de l'état de santé de sa maison. « Sa maison », dont il parle comme de sa chose. Je ne devrais d'ailleurs pas dire « sa chose ». En effet, il personnifie sa maison. Il utilise un vocabulaire et des expressions comme s'il s'agissait d'une personne. Il en parle souvent avec passion et émotion, parfois avec amour. Quand cela ne va plus, il y a du dégoût et du rejet. Comme le médecin au chevet du malade, le Directeur cherche à repérer tous les signes qui vont lui parler. Beaucoup de salariés le disent : « On ne peut rien vous cacher ». Il arrive à anticiper les réactions face aux décisions qu'il prend, tellement il connaît bien son public.

2/ Les examens complémentaires. Autrefois subjectifs, facultatifs ou laissés au bon vouloir du Directeur, ils sont très présents aujourd'hui : audits, évaluations internes et bientôt externes, tableaux de bord, indicateurs, statistiques, prévisions pluriannuelles etc. Des outils qui n'ont rien à envier aux tests du psychologue clinicien ou aux analyses biologiques et autres radiographies, scanners et dopplers des médecins. Ce ne sont pas que des outils de gestion. Ils permettent aussi de diagnostiquer, de confirmer des impressions, de vérifier des hypothèses, de projeter et d'anticiper. Associés aux observations évoquées précédemment, ils sont une caution de la justesse du jugement clinique du Directeur.

3/ L'écoute. C'est une chose que l'on attend de la part du Directeur. Je vais vous raconter une anecdote. Il y a quelque temps, je me suis amusé à compter le nombre de personnes venues dans mon bureau, sur une plage horaire d'environ une heure et demie, pour une demande, un conseil ou un arbitrage. Il y en avait huit. C'est beaucoup. Il faut donc écouter tous et chacun, mais aussi écouter les murs. Écouter les silences, qui sont parfois très bavards. Écouter également les sous-entendus, les messages sublimineurs, paraverbaux, interpréter les regards, les grimaces, les moues, les soupirs ou les serremments de mains. Tout cela participe à la veille et à la prise de température permanente. N'oublions pas que chaque institution a ses hauts et ses bas, ses rhumes de cerveau et ses langueurs, ses états d'âme et ses crises et qu'il faut parfois faire appel à la chirurgie. Il faut alors amputer ou appeler des spécialistes de l'extérieur : consultants, formateurs ou inspecteurs.



La dimension clinique dans la fonction de direction est donc une certitude. Nous travaillons pour l'humain et avec de l'humain. Rien d'étonnant que les institutions elles-mêmes soient considérées comme des personnalités. Cela sans faire pour autant de l'anthropomorphisme. Malheureusement, **la formation des Directeurs ne prend guère en compte la dimension clinique**. Sans pour autant en faire des psychologues institutionnels, je pense néanmoins que quelques outils leur seraient utiles : l'étude du concept de représentation (comment on se représente les autres et comment les autres nous représentent), de projection et de transfert. Ce sont des concepts issus de la théorie psychanalytique. Il y a aussi dans les autres théories des choses intéressantes : la communication, l'école de Palo Alto ou encore l'analyse transactionnelle.

La notion de reconnaissance a été plusieurs fois évoquée hier. Reconnaître fait partie de la dimension clinique de la fonction de Directeur. La dimension managériale doit prendre en compte cette dimension. C'est une demande forte des équipes et des personnes. C'est encore plus nécessaire quand on traverse une phase difficile, un changement ou la mise en route d'une nouvelle activité, surtout si elle est innovante. Dans ces situations, les rôles et statuts de chacun sont remis en cause. Cela relève du narcissisme de chacun, parfois de la blessure narcissique et de l'estime de soi. Je vais m'arrêter sur cette dernière notion. **Le Directeur doit faire adhérer ses troupes au projet de l'institution. Cela passe par la reconnaissance** qu'il a des compétences, des savoir-faire et des savoir-être de ses collaborateurs. C'est-à-dire **leur engagement**. Nous entendons sans arrêt les managers dire que les salariés doivent s'impliquer dans le projet de la maison ou du service. Or, l'implication n'est pas l'engagement. Nous attendons de nos salariés un engagement. C'est-à-dire de ne plus être ce qu'ils étaient. Car ils se sont engagés et sont devenus autres. Par ailleurs, il ne faut pas confondre engagement avec embauche. Ces deux termes étaient peut-être synonymes à l'époque où la valeur travail était très forte. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Nous attendons donc une transformation individuelle radicale permettant l'adhésion au projet. Cela ne peut se faire et perdurer que si le Directeur reconnaît les hommes et les femmes dans leur engagement. La reconnaissance ne passe qu'accessoirement par le salaire, bien que ce soit important. Elle passe par la mise en miroir réciproque de l'estime de soi du salarié telle qu'elle est renvoyée par le Directeur. Cette relation duelle est tout aussi valable entre le Directeur et son adjoint ou le Directeur et son Président. C'est la reconnaissance de ce qu'est l'autre.

L'estime de soi. Chacun a façonné au cours de son histoire un idéal : l'accomplissement de sa vie, l'idéal de soi, la perfection, le but à atteindre pour se réaliser totalement. C'est devenu de plus en plus important dans une société de plus en plus individualiste. Cet idéal est inatteignable, mais on y tend. Le point où on est arrivé



dans la quête, l'endroit où l'on se considère arrivé correspond à l'estime de soi. Chacun a sa propre estimation, qui est en lien avec son propre narcissisme. Nos interlocuteurs, et donc notre hiérarchie, se font également une idée du point auquel nous sommes arrivés. Le problème de la reconnaissance est qu'il faut que l'idée que je me fais de moi et celle que l'autre se fait de moi coïncident. Si c'est le cas, il y a **reconnaissance**. Il y a encore une étape à accomplir : la manière dont je vais faire passer ce message : « Je te reconnais et j'attends que tu me reconnais ». Cela fait aussi partie des fonctions cliniques et du rôle du Directeur. C'est-à-dire la capacité à envoyer des **signes de reconnaissance** confortant le narcissisme de l'interlocuteur.

En conclusion, je dirais que la dimension clinique dépend éminemment de l'ordre des relations humaines et de leur complexité.

Isabelle SARAZIN

Après ces divers exposés, nous allons pouvoir vous donner la parole. Beaucoup de choses ont été évoquées : la clinique de l'institution et la place de l'utilisateur, la place d'exception du Directeur, la manière de pouvoir exercer cette dimension dans un contexte d'évolution profonde. Avez-vous des questions ?

Dominique ROLIN

Je souhaiterais prolonger les remarques de ce matin sur la fonction de direction et sur le rapport à la clinique. La majorité des interventions fait la part belle à la clinique entendue comme un rapport lié aux soins et un rapport entre le Directeur, les salariés, les usagers et le fait qu'il doit prendre soin d'eux. C'est vrai pour les Directeurs qui se sont exprimés et sont dans des établissements d'enfants ou médico-sociaux. Je pense à tout le **champ de l'insertion**, à tous nos collègues qui sont dans **des missions d'une difficulté inouïe**. Dès lors qu'il ne s'agit plus de prendre en compte des salariés face aux difficultés institutionnelles qui ont été décrites ici, mais la difficulté des institutions et des salariés en souffrance. Ce face à l'absence de réponses d'une société qui interdit le rapport au travail, l'accès au soin et l'accès à des droits aux usagers dont ils ont la charge. Cela accentue un malaise énorme qui est générateur de souffrance. A mon sens, il y a donc aussi une dimension clinique du Directeur qui n'a pas été abordée. Il ne s'agit pas d'une clinique du soin individuel ou déportée vers la psychologie ou la psychothérapie. Il s'agit d'une force de **clinique militante**. **Le soin militant consiste à développer une capacité à générer des forces de lutte pour réduire un certain nombre d'inégalités** dont souffrent les personnes accueillies dans nos institutions. Nos collègues des CHRS ou qui travaillent dans des institutions



d'urgence de l'enfance peuvent témoigner que cet aspect de réparation est un élément énorme dans leur tâche. Cela leur prend l'essentiel de leurs préoccupations.

Daniel VEIN

Ce qui a été dit par les différents interlocuteurs, ce sont des illustrations, et en aucun cas des exemples. Ce que Dominique ROLLIN vient de dire à propos de certains secteurs pourrait s'appliquer aux personnes âgées. **L'important est la question de la posture, dans laquelle entre une dimension politique, au sens littéral du terme.** Le Directeur est impliqué dans ce qui touche à la gestion de la Cité. Nous ne sommes pas équipés pour résoudre les problèmes des personnes accueillies. Nous nous tendons vers ou nous tendons à. En ce sens, nous avons une posture à tenir et un militantisme politique à soutenir.

Xavier FLORIAN

Je rejoins ce que vient de dire mon collègue. Dominique ROLLIN pointe un environnement où les équipes ne sont plus capables d'exercer leur clinique. On leur retire les moyens d'effectuer leur travail clinique auprès des populations qui sont les leurs. Cela confirme nos propos. Les équipes souffrent car elles ne peuvent plus faire le cœur de leur métier. Du coup, les **institutions sont malades**. Cela met en difficulté les Directeurs qui sont des médecins malades au chevet d'un patient malade. **La militance et la dimension politique sont induites par cette situation.** Comme dans d'autres professions, quand on ne peut plus exercer son métier.

Illustration : la question des stagiaires et la rémunération des stages. Les départements annoncent qu'ils n'accepteront pas le financement des stages. Cela ne doit en aucun cas nous conduire à retirer cet élément de notre budget prévisionnel. Nous n'avons pas à faire leur jeu. Ils ont le droit de prendre cette responsabilité. Cependant, le stagiaire est souhaitable et nécessaire. Notamment du fait que les formations dans notre secteur sont en alternance. Par ailleurs, accueillir des stagiaires revient à ouvrir les portes et les fenêtres de nos institutions à des regards extérieurs et différents. C'est un très bon moyen pour empêcher l'institution de ronronner. Nous devons donc mettre le nombre de stagiaires dont nous avons besoin. Il faut laisser le représentant du département ou de la collectivité territoriale prendre sa responsabilité et refuser lors de la discussion budgétaire. Cela permettrait de transmettre ces rejets systématiques des départements aux écoles de travailleurs sociaux avec lesquelles nous sommes en lien. Nous pourrions ainsi les soutenir dans un engagement politique. Selon les échos que nous avons à l'ADC, beaucoup de Directeurs nous disent : « Je ne mets



plus de stagiaires car ils sont systématiquement refusés ». Je pense que c'est une erreur.

Francis BATIFOULIER

Dans nos propos, nous avons essayé de marquer un nécessaire basculement d'une clinique individuelle à une clinique du collectif. La clinique de l'institution n'est pas la clinique de l'usager. Elle prend en compte une institution. Peut-être y a-t-il des situations impossibles. Nous basculons alors dans un autre registre : celui de la militance ou de la politique. Même si nous sommes ici ancrés dans les secteurs de l'enfance ou de l'adolescence, le propos tenu voulait marquer ce déplacement. Mon souci est que les cadres intermédiaires puissent demain exercer du côté de la clinique individuelle. Aujourd'hui ils sont happés par tant de tâches que nous risquons d'avoir un manque. Cela va remettre en cause la clinique du sujet.

Patrice BARRET, Directeur du CMPP de Montpellier

Un certain nombre d'interventions montrent bien que la clinique est la clinique de l'institution. Il faudrait également souligner que le métier de Directeur a besoin qu'on s'en occupe. **Il faudrait une clinique du métier de Directeur.** La faible présence de Directeurs aujourd'hui me renforce dans cette idée. Il faudrait être plus nombreux. Peut-être devons-nous organiser une résistance. Nous avons toujours besoin de Directeurs d'institution qui soient des cliniciens d'institution. Ce même s'il y a des Directeurs généraux, des regroupements de Directeur ou des CPOM. Il faut peut-être trouver autres moyens de se mobiliser en France. Même s'il y a des associations départementales ou régionales, nous ne sommes pas assez à réfléchir sur le métier de Directeur sur l'ensemble de la France.

Isabelle SARAZIN

J'ai une question à poser à Michel DEFRANCE. Y a-t-il un repli individuel des Directeurs ?

Michel DEFRANCE

Je ne sais pas. Une chose est sûre. La montée des tâches qui leur sont dévolues, que ce soit dans le registre juridique, de la sécurité, de la technocratie managériale et gestionnaire fait qu'ils sont aujourd'hui pris dans une nasse qui les empêche de lever le nez du guidon. **Les associations organisent par elles-mêmes les relations, l'élaboration de stratégies et les dynamiques de projet au sein de l'institution.** Le



Directeur n'est donc pas que le Directeur de son institution. Il est engagé dans une coconstruction associative. Ce qui se passe à l'intérieur des associations invite le Directeur à s'investir à ce niveau-là. Un certain nombre de fédérations d'employeurs ne sont pas favorables à ce que les Directeurs se rendent dans des associations, des fédérations de Directeurs, ou aillent faire de la formation qui leur permettrait d'apprendre des choses contradictoires. Le problème n'est pas seulement celui des recompositions. Il faut que **le Directeur lève le nez de son guidon**. C'est une des raisons qui expliquent à mon sens que nous soyons peu nombreux aujourd'hui. Nos collègues n'ont pas le temps. Le premier sujet sacrifié est le transversal : aller voir les autres. Le temps est d'abord consacré à l'association ou au public auquel le Directeur s'adresse. Les journées comme les nôtres ont pour ambition de sortir les Directeurs de leur isolement. La FNADES veut être un lieu où il est possible de lever le nez du guidon. Ce afin que les Directeurs rencontrent des collègues dans les mêmes problématiques qu'eux. Nous ne nous positionnons pas sur des constructions institutionnelles. En revanche, il faut élaborer ensemble une posture et une capacité à agir. La dimension clinique est, pour le dirigeant, cette fenêtre-là.

Francis BATIFOULIER

Ce malaise est perceptible sur terrain. Il est transversal. Comme le dit Michel DEFRAANCE, quand on fait de la formation de Directeur ou de chef de service, on constate que les cadres de direction sont aujourd'hui éprouvés. Il faut certainement des lieux tels que celui-ci pour échanger. Une question se pose : les équipes ont dit qu'elles ont besoin d'espaces de relecture des pratiques. La question ne se pose-t-elle pas pour les cadres de direction ? Peut-être y a-t-il une difficulté quand on est en situation d'exception et qu'on doit reconnaître qu'il y a nécessité à partager avec d'autres sur ces difficultés. Peut-être y a-t-il une articulation qui n'est pas facile à mettre en œuvre. Je crois qu'il y a un chantier à ouvrir à côté de ces espaces de réflexion et de pensée. Il faudrait pouvoir évoquer ces difficultés dans des lieux où l'on est en pleine sécurité. Cela n'est pas simple dans un secteur très concurrentiel. Quoi qu'il en soit, un certain nombre de Directeurs sont relativement seuls. La souffrance des professionnels n'exclut pas les Directeurs et les cadres de direction.

Claude MONTEILLET

Il est toujours délicat de faire des généralités. Il y a tellement de cas singuliers et de différences entre les établissements et les associations. Les Directeurs comme nos salariés cherchent une reconnaissance. J'en veux pour preuve les réactions de déception lors des dernières journées de la FNADES, quand le décret sur les



certifications est sorti. Nous attendions autre chose. Ce parce que les **Directeurs cherchent quelque chose de l'ordre de la reconnaissance**. Par ailleurs, la loi 2002-2 a repositionné très fortement les associations comme interlocutrices et employeuses. On ne s'adresse plus qu'au siège, à l'association ou au Président. Les Directeurs y ont perdu leur rôle interlocuteurs.

Yves CHKROUN, Directeur de maison d'enfants à Marseille

Je voudrais rebondir sur les propos de Xavier FLORIAN et revenir sur les notions de métier et de fonction. C'est assez fondamental. Dans la mesure où il y a une véritable spécificité à cette fonction de Directeur d'établissement social et médico-social. Celle-ci se retrouve dans l'aspect clinique. Je souhaiterais souligner un risque à venir concernant la formation des Directeurs. Aujourd'hui, nous constatons que la formation, par notre souci de reconnaissance, a obtenu une qualification et une technicité, au travers notamment du CAFDES. Pourtant, nous assistons aujourd'hui à une ouverture de plus en plus large de cette formation à des champs très diversifiés : commercial, industriel ou technique. Sans oublier les champs habituels aux promotions de carrière des éducateurs via les CAFERUIS, les CAFDES, etc. Nous constatons que cette question de la clinique relative à l'approche et à la permanence au sujet a un peu disparu. Je pense aux temps anciens où les Directeurs avaient une trajectoire avec une connaissance du sujet, l'expérience et la compétence liée à l'approche du sujet. Nous payons peut-être notre souci de technicité et de reconnaissance. **Notre désir de voir le décret viser à juste titre le niveau qui est le nôtre a renvoyé à une telle technicité que nous avons peut-être perdu le sens même de la clinique**. Ce au profit de quelque chose qui est de l'ordre du management pur et dur. Cet éloignement est aussi lié aux générations qui arrivent. J'aimerais qu'elles s'évertuent à complémentariser leurs fonctions dans ce qui est de l'ordre du métier de Directeur. Celui-ci nécessite impérativement la notion de clinique et de relation au sujet.

Daniel VEIN

Je ne crois pas que ces jeunes professionnels l'aient oubliée. Une chose est sûre : la clinique fait flipper. C'est beaucoup plus rassurant de s'occuper des comptes ou d'apprendre des techniques de management. Nous sommes alors dans le rationnel et dans le repérable. Cela n'est pas le cas quand il est question du sujet. Il est donc normal que cela dérive de ce côté-là. Cela dit, j'ai vu des éducateurs arriver au travail avec un attaché-case. Peut-être avons-nous des collègues qui arrivent avec des non références concernant les valeurs et l'éthique. Le savoir-faire est impressionnant. Il n'en est pas toujours de même pour le savoir-être. Cependant, nous sommes les



formateurs de ces jeunes. Nous devons donc aussi nous méfier de nous. Il faut **nous défier de nos préférences pour le rationnel et le fonctionnel.**

Damien CANTESSE, Directeur d'une maison d'accueil spécialisée dans le Nord

J'aime aller aux synthèses. En tant que Directeurs et responsables du projet d'établissement, nous sommes responsables des projets personnalisés et des personnes accueillies. Il faut donc savoir ce qui se dit et se fait pour chaque résident. J'essaie d'assister à toutes les synthèses. Les équipes apprécient ma présence symbolique. Quand il y a des questions de mise en œuvre, je peux y répondre. C'est mon bonheur dans ma fonction de direction. Je m'autorise cette clinique-là. Elle est prioritaire, même si elle ne fait peut-être pas partie de mes priorités potentielles en tant que manager et dirigeant. C'est à mon sens une position indispensable dans la clinique de l'équipe.

Xavier FLORIAN

Je suis tout à fait d'accord. Une bonne résistance est de nous **vautrer en permanence**, en tant que Directeurs, **dans la quête du sens**. Il faut inciter nos équipes à faire de même. Au risque de s'y perdre. C'est d'ailleurs cela qui fait flipper. Cela part dans tous les sens et nous ne savons pas où nous allons. C'est aussi une bonne manière d'entraîner nos jeunes collègues, qui n'ont pas forcément notre parcours, ou même ces super gestionnaires qui viennent de grandes écoles. Il faut prendre la loi 2002-2 et mettre l'utilisateur au centre.

S'agissant des formations des IRTS et autres, beaucoup d'étudiants cafédésiens sont en attente de solutions clés en main. Nous n'avons pas la réponse. Si je mets la clinique du sujet en devenir, ainsi qu'une organisation qui elle-même est au service d'un sujet en devenir dont je ne sais pas ce qu'il va advenir, je ne sais pas quelle organisation mettre en œuvre. C'est la recherche de la réponse qui est intéressante. Il faut organiser une institution et structurer des procédures pour organiser la recherche de la réponse.

Isabelle SARAZIN

Comment faites-vous avec les recommandations de l'ANESM ? Comment organiser la clinique alors qu'il y a de plus en plus de normes qui viennent de l'extérieur ?



Xavier FLORIAN

Je vais prendre une illustration. Dans notre cas, nous avons fait le choix de construire notre référentiel pour l'évaluation interne. Nous avons mis au travail l'ensemble des salariés qui étaient d'accord. Cette tâche nous a pris un an. Nous nous donnons donc un an pour assurer le recueil des données : axes d'amélioration, indicateurs etc. C'est long, mais je ne sais pas faire autrement.

Sur l'ANESM, c'est vrai qu'il y a une vraie menace. Dans le décret de qualification, le mot « Directeur » est absent. Il est en de même pour la recommandation de l'ANESM sur le rôle de l'encadrement dans la mise en œuvre de la bientraitance et la lutte contre la maltraitance. Ce mot est absent de toutes ses recommandations.

De la salle

Je voudrais rassurer Yves CHKROUN à propos de la formation des futurs dirigeants. Je ne suis pas une formation du CAFDES. Cependant, j'en arrive aux mêmes conclusions. Je viens d'un domaine universitaire lié à eux. Je suis en mastère gestion des entreprises sociales. Je souhaiterais préciser que gérer est aussi penser. **Dans le cadre de nos formations, on parle de sens, de valeur, d'éthique, d'identité.** On y parle aussi, c'est vrai, de stratégie, de management et de gestion des ressources humaines. La dimension clinique est bien au cœur même de nos futurs métiers.

De la salle

Je souhaiterais faire une différence entre la parole et le sens de la parole. On peut toujours parler sur le sens et la dimension humaine. L'important est de savoir sur quoi tout cela repose. Quelle est la clinique du sujet ? Quelle est l'approche de l'humain ? Nous pouvons toujours dire que nous allons donner du sens à la gestion. Il faut avoir une approche humaine et intime pour avoir un ressenti sur les choses.

Je ne suis pas d'accord avec le fait que les Directeurs auraient le nez dans le guidon. Ni que cela expliquerait leur absence. C'est sans doute vrai. Cependant, il y a autre chose. **Peut-être ne se sentent-ils plus, à cause des nouvelles formations, en position de penser leur action.** Je fais partie d'une association. Je suis sûr que son Directeur général n'a interdit à aucun des Directeurs de venir. Politiquement et psychiquement, un changement est en train de se faire qui nous empêche de penser. D'autres secteurs et d'autres formes d'approche de l'humain dans la société sont touchés. C'est pourquoi il faut résister. Pouvons-nous demander à nos collègues de se libérer pour venir en parler avec nous à Paris dans deux ans ?



Daniel VEIN

En matière de résistance, je souhaiterais revenir sur la loi de janvier 2002 et la question de l'évaluation. Concernant la loi de janvier 2002, je connais peu de textes aussi imbéciles et rétrogrades. Un « crâne d'œuf » est venu nous dire que le sujet doit être au centre du projet. Comme si nous n'y avions pas pensé. Dans le même mouvement, cette **loi a oublié les principes**, les valeurs et les références.

Sur l'évaluation, je voudrais vous citer un extrait du projet institutionnel que je viens de récrire pour les établissements que je dirige : « Au sens péjoratif et réducteur du terme, évaluer c'est étiqueter, régler, cadrer. C'est segmenter, c'est découper pour mesurer, quantifier, classifier. C'est pourquoi, pour en faire autre chose, il faut choisir en conscience de s'engager avec rigueur et prudence dans un processus qui ne soit jamais un chiffrage généralisé mais un déchiffrage au cas par cas ». J'ai joint également ce texte dans le texte d'accompagnement du budget d'accompagnement prévisionnel. J'y ajoutais : « En conséquence, nous ne parlerons pas d'évaluation. Car nous ne réaliserons pas d'évaluation. Nous nous engagerons dans une démarche qui vise : 1) à déterminer les éléments à même de permettre une lecture aussi éclairante et transparente que possible de nos choix et modalités d'accompagnement ; 2) Nous nous engagerons dans une démarche qui vise à analyser les dispositifs institutionnels en termes de compréhension, cohérence et lisibilité entre présent et avenir ». Si je réduis ce texte en un seul mot, cela s'appelle évaluation. Cela va mieux en le disant. On ne fait jamais assez d'efforts pour aller creuser au fond de notre pensée et en sortir ce qui fait la chair de notre travail.

De la salle

L'idée d'une analyse pratique de la fonction adressée aux Directeurs a été mentionnée. Je suis médecin conseiller technique. J'ai été saisi de cette demande par certains de mes Directeurs. Elle va être mise en œuvre. Après y avoir réfléchi, je proposerai à l'ensemble des Directeurs que cette démarche soit obligatoire. Au sens où je fais une différence entre une analyse pratique et une supervision, qui implique que l'on parle plus de soi que de sa pratique. Je ne vois pas en quoi il serait mauvais de proposer qu'elle soit obligatoire.

Par ailleurs, je me demande si les Directeurs que vous êtes mettez assez de pression sur la direction générale en matière de dimension clinique. J'ai l'impression que beaucoup de Directeurs font preuve d'une acceptation un peu passive vis-à-vis de la pression exercée par la direction générale sur d'autres aspects non cliniques de la fonction de direction. Il semble que la résistance est faible. Cela me permet de le dire.



En effet, j'essaie de contribuer à cette résistance. Je tiens à vous faire part d'un de mes succès. J'ai décidé après avis de mettre en place au sein de l'association où j'exerce une formation clinique pour tous les cadres non thérapeutiques : les Directeurs, les chefs de service, le Directeur général, le Directeur financier, le Directeur des ressources humaines et la responsable de communication au plan associatif. Ceci pour permettre à ces responsables d'entendre un peu plus parler de clinique et de recueillir leur avis sur ce qui pourrait être dit de leurs pratiques.

Didier VINCHES, Directeur d'un centre de formation CAFDES

Évitons d'opposer la clinique, qui serait la bonne dimension du Directeur, et la technicité froide et implacable qui serait dommageable à cette fonction. Certains cliniciens de renom ont parfois été de véritables gourous institutionnels faisant beaucoup de mal à leur institution. Il en a été de même pour des techniciens qui ne se sont pas préoccupés de clinique. Il faut donc éviter d'opposer ces deux dimensions qui doivent évoluer dans le bon sens. En cela, la loi 2002-2 a été une avancée, comme en leur temps les Annexes 24. Par ailleurs, opposer les Anciens et les Modernes est à mon sens une querelle un peu dépassée. Au regard de ma place d'intervenant et de Directeur dans des centres de formation, je peux témoigner que la dimension personnelle est une unité de formation proprement dite. Aucun mémoire de Directeur ne sort de chez nous sans que le rapport public et parfois individualisé n'y soit présent. Enfin, nous avons besoin du milieu professionnel et des Directeurs. D'autant plus que, dans nos effectifs, seul un quart des Directeurs est en fonction. Tous les autres sont en formation, sont cadres ou viennent d'autres secteurs. Il est donc important que vous soyez aux côtés des centres de formation. Ceux-ci sont des outils de la branche professionnelle. Saisissez-vous en ! C'est extrêmement important pour nous.



VENDREDI 4 DECEMBRE 2009, APRES-MIDI

LA DIMENSION GESTIONNAIRE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. Animation par Madame Anne BARIET, Rédactrice en chef à « DirectionS ».

Michel DEFRANCE

Pour animer l'après-midi nous avons Anne BARIET de la revue « Direction[s] ». Nous avons demandé à Monsieur Hubert ALLIER de l'UNIOPSS de problématiser cette dimension de la fonction de direction. Je vous présente également Jacques SERPETTE représentant ANDICAT et Jean-François GEY de l'association ADESSE 91.

Anne BARIET

Bonjour à tous. Merci d'être venus assister à ce dernier débat portant sur la dimension gestionnaire dans la fonction de direction. Ce débat va clôturer le cycle de réflexion lancé depuis hier matin par la FNADES.

Ce sujet est un sujet important car la gestion est un point sensible. Elle est au cœur des enjeux. En effet, sans financement, il n'y a pas d'opérateur lucratif ou non. Pour débattre de ce sujet, plusieurs personnalités sont à mes cotés. Il s'agit d'Hubert ALLIER, Directeur de l'UNIOPSS. Vous entendrez ensuite la communication de Monsieur SERPETTE qui est Président Basse Normandie d'ANDICAT et Directeur d'un ESAT à Falaise dans le Calvados. Nous aurons le plaisir d'échanger avec Monsieur NAVARRO qui est Vice-Président de l'ADPA et Directeur d'un EPAD dans le Puy de Dôme. Enfin, nous pourrons écouter Jean-François GEY de l'ADESSE 91. Il s'agit de l'Association des Directeurs d'Etablissements Sanitaires et Sociaux. Il est également Directeur Général des Pupilles de l'Enseignement Public 91.

Nous vous invitons à poser vos questions à la fin des présentations des intervenants.

Le sujet est de savoir comment acquérir cette dimension de gestionnaire. Dans vos métiers du social et médicosocial, la gestion n'est pas une fin en soi. C'est un outil difficile à manier. En effet, vous devez faire face à des contraintes de plus en plus nombreuses. Je parle de l'ouverture à la concurrence et le poids de plus en plus



important du lucratif. Je peux également citer la convergence tarifaire, la signature des contrats pluriannuels, la signature des CPOM, la création des groupements de coopération et enfin la raréfaction des ressources. La concurrence est d'autant plus importante que la demande explose. Il faut toujours faire plus avec moins. Vous devez faire face à ces contraintes alors que le cœur du métier reste le projet d'établissement.

Plusieurs questions seront donc posées lors de ces discussions. Une association est-elle vraiment une entreprise ? Serez-vous cantonnés à être des associations gestionnaires ? Une association peut-elle se prévaloir d'une certaine valeur ajoutée en matière d'éthique et d'accompagnement des usagers par rapport à une entreprise ? Faut-il utiliser les outils de l'entreprise marchande ? De quels outils avez-vous besoin pour mener à bien votre fonction de Directeur ?

Introduction des échanges par Monsieur Hubert ALLIER, Directeur de l'UNIOPSS.

Hubert ALLIER

Bonjour à tous. Je ne vais pas répondre à des questions directes de gestion. Je voudrais vous expliquer en quoi les réformes multiples du secteur social et médicosocial bouleversent le paysage. Je vais vous livrer des **éléments de diagnostic** que nous portons. Ils influent directement la fonction de gestionnaire du Directeur dans le sens où il est positionné en amont. Pour moi, une association est une entreprise. Cependant, elle ne doit pas se cantonner à être une entreprise sinon les associations n'auraient pas lieu d'être. Je vais axer mon développement autour de cinq points qui modifient la gestion et la fonction de Directeur. Nous sommes malheureusement dans une période où tout n'est pas bouclé. Les réformes comme la RGPP, la loi HPST, la réforme sur les collectivités territoriales ou de tarification sont en cours. A l'UNIOPSS, nous avons des approches transversales à l'ensemble des secteurs. Aujourd'hui, ces approches sont basées sur la lecture de l'histoire et se situent au moment actuel. Je veux dire que le combat politique continue dans la rédaction des décrets avec la loi HPST et dans notre travail sur la réforme des collectivités territoriales. Cela risque d'être un sommet de non lisibilité.

Les cinq points montrent que nous sommes dans une période inédite. Cela n'a rien à voir avec ce que nous avons connu les années précédentes. Ce n'est peut-être pas facile à accepter pour les anciens. Ce n'est pas une simple adaptation. Les fondements sociétaux et de l'action sociale, médicosociale, sanitaire sont mis en cause.



Premier constat : la gestion de l'action publique change de nature.

Le problème est qu'il ne s'en dégage pas une ligne de force. En effet, l'Etat n'a jamais autant fait appel au marché. C'est valable dans ses mécanismes et ses méthodes. Nous pouvons prendre l'exemple de l'appel à projets qui n'existe pas juridiquement. C'est l'un des points importants du décret à paraître. Nous pouvons également pointer que le service public hospitalier n'existe plus. Suite à la loi HPST, il n'existe que des missions de service public que n'importe quel acteur peut passer avec l'ARS. La garantie d'un accès aux soins et d'accueil de tous les publics est remise en question tant que nous ne connaissons pas le résultat de ces missions de service public. Dans la loi, il en existe treize ou quatorze. Le bloc de service public n'existe plus. Nous pouvons nous poser des questions sur le droit de l'accès aux soins. Nous faisons donc appel à **des méthodes de marché**. Parallèlement, **nous n'avons jamais eu autant de réglementations, d'encadrement et une puissance aussi forte du Directeur de l'ARS**. Cette personne aura une influence sur l'ensemble des acteurs, même ceux qui ne sont pas dans son champ. En effet, elle a un pouvoir de contraintes extrêmement important. Pourtant, nous ne devons pas forcément en avoir peur. En effet, le médicosocial a une chance historique avec les ARS. Depuis des années il s'occupe de handicap. Le sanitaire ne sait pas le faire. Il ne s'occupe de que de malades aiguës. Dans la modification du paysage pour les cours séjours, ce changement de culture est très important.

Deuxième point : le statut de la personne morale gestionnaire n'intéresse pratiquement plus.

Que vous soyez privé, marchand ou public n'intéresse plus. La loi HPST accentue ce constat. C'est l'activité qui intéresse. C'est une influence directe de l'Europe. Aucune réforme ne tient compte de qui gère. Je peux citer l'exemple de la tarification, l'appel à projet, ou l'évaluation. Notons qu'on évalue l'établissement et le service. Il y a un problème si en tant que Directeur d'association, vous ne rappelez pas que la gestion dans une association est inspirée d'un projet associatif. Elle est différente d'une gestion inspirée d'un projet lucratif. En effet, cette dernière considère des notions de rentabilité et de rémunération du capital. Le statut de la personne gestionnaire intéresse peu. Nous pouvons donc nous poser la question « pourquoi être non lucratif ? ». Si nous voulons être associatifs, c'est que nous espérons que ce statut nous permettra de faire des choses différemment des autres acteurs. C'est notamment le cas par le fonctionnement démocratique et participatif et par l'appui sur le projet associatif. Cela ne signifie pas que nous sommes meilleurs ni moins bons. Cela signifie que les racines d'une partie de notre activité sont différentes. La prestation délivrée reste la même. Le produit ne compte pas. Nous menons ce combat au sein de



l'Europe avec d'autres pays. Nous souhaitons faire reconnaître le non lucratif dans les SSIG. **Nous demandons également une reconnaissance du non lucratif à travers l'économie sociale.** Enfin, nous affirmons que le non lucratif n'agit pas de la même façon dans une mission d'intérêt général.

Troisième constat : le véritable statut des personnes bénéficiaires et accueillies semble passer au second plan.

Le pic concerne l'actualité des services à la personne. Demain, cela pourrait concerner l'ensemble des secteurs. Il existe deux systèmes pour les mêmes publics que sont les personnes âgées, les handicapés et les enfants. Il s'agit du système de l'autorisation et du système de l'agrément de qualité. Ces deux systèmes répondent aux mêmes publics mais pas aux mêmes obligations. Il existe un risque de césure entre les deux. Tout est fait pour pousser vers l'agrément. L'autorisation aura du mal à résister. C'est visible par les incitations fiscales et les problématiques du collectif. Dans les services à la personne, la véritable concurrence est le gré à gré. En effet, 80 % des services sont en gré à gré. **Rien n'empêche que ce système existant dans le service à la personne devienne la règle dans le secteur social et médicosocial.** Toutes les réformes sur les tarifications pointent vers cela. Nous craignons que ceux qui peuvent payer aillent sur le marché. Ceux qui n'ont pas les moyens et sont lourds iront vers l'associatif. Ce système de droit d'options est passé inaperçu en 2005. Il était niché dans une loi que personne n'a remarquée. Il a fallu démarcher les Députés et Sénateurs. Cette tendance s'accroît avec les problèmes financiers à venir. Dans les années à venir, nous serons contraints à une cohabitation entre le privé et le public dans les prestations. Les impôts et les cotisations sociales ne suffiront pas. De plus, la prise en charge du vieillissement n'est pas résolue. Les mêmes problèmes existent pour le handicap, les étudiants ou la jeunesse en danger. Nous devons réfléchir à ces questions de financements privés et publics à travers des questions plus larges. Comment assurer par le privé un financement collectif ?

Quatrième point : le passage à une logique de tarif à la personne.

Auparavant, la logique était la rencontre entre l'ascendant avec les projets de terrain et le descendant du schéma. Le projet de budget trouvait son financement dans le cadre d'enveloppe fermée. Cela restait un lieu de rencontres des acteurs. Nous passons de cette logique à une logique de tarification à la personne ou à la ressource. Des tarifs plafond et une convergence tarifaire vont être mis en place. Ces systèmes favorisent le lucratif. En effet, il s'agit de prestations totales. De nombreuses questions se posent. Le monde associatif sera-t-il entendu de manière à faire état des besoins qu'il constate ? Il est à noter que je fais une grande distinction entre l'associatif et le public.



Effectivement, le public a une puissance beaucoup plus forte que l'associatif. Cela concerne peut-être plus le côté sanitaire que social et médicosocial.

Cinquième point : des modes de financement qui interrogent la fonction collective et la mixité sociale.

C'est un point qui risque de peser sur la gestion au sens noble du terme. Par cela, j'entends la gestion de projet ou de ressources humaines. Ces financements glissent vers des tarifs à la personne, à la ressource ou à l'activité. Le souci d'ingénierie globale et collective d'accompagnement n'est pas suffisamment pris en compte. Le collectif permet à la personne d'exercer ses droits dans une certaine sécurité. On le voit avec des excès de la T2A dans le sanitaire. **Il existe un risque de favoriser la sélection du public.** Si nous devenons des gestionnaires purs et durs nous risquons de faire des choix et l'on notera une baisse de la professionnalisation. C'est le cas dans les services à la personne. Selon le nombre d'heures et le coût de chaque heure à distribuer le coût global n'est pas le même.

Conclusion. Il existe une inquiétude sociétale sur ce qui se met en place. De plus, si l'on considère les changements dans les collectivités territoriales, il existe un gros risque d'inégalités territoriales. Cependant, le non lucratif a d'énormes atouts. Son principal problème est de savoir s'il va continuer à jouer dans une concurrence pure et dure. En effet, il y a plus de concurrence dans le secteur non lucratif qu'entre les entreprises lucratives. Le monde associatif est le seul à être présent dans tous les secteurs. C'est le secteur associatif qui a inventé la notion de projet. Nous avons des problèmes parce que nos conventions collectives invitent à des regroupements. **Le lucratif doit jouer autre chose que la concurrence normale. Je parle de « concourance »** qui signifie une coopération dans le marché. Nous devons nous poser les bonnes questions. Il s'agit de l'articulation entre le projet social de l'association et le projet d'activité économique de l'association. Ces questions doivent également porter sur la gouvernance, la taille critique ou d'outils de question. Il s'agit de se poser les questions pour repenser le management avant de repenser l'économie. Si nous n'en sommes pas capables nous raterons quelque chose. La problématique actuelle est politique. Pour y répondre, nous pensons que votre place de directeur est fondamentale. Vous n'êtes pas que des gestionnaires, et loin de là. Vous devez faire le lien avec le projet et le territoire. Si vous êtes sous forme associative, vous devez vous articuler avec des conseils d'administration pour avoir une présence sociale et pas seulement économique sur le territoire. Merci de votre attention.



COMMUNICATIONS

Association invitée : ANDICAT

(Association Nationale des Directeurs et Cadres des ESAT).

Anne BARIET

Je vais passer la parole à Monsieur SERPETTE qui va nous dire comment est vécue cette concurrence en Basse-Normandie que ce soit dans les secteurs lucratifs ou non. Vous nous présenterez également comment vous voyez cette dimension de gestionnaire dans votre fonction au quotidien.

Jacques SERPETTE

Il n'est pas évident d'intervenir après cet exposé et ceux de ce matin. J'ai un DESS de gestion des entreprises et je suis également issu de l'animation socioculturelle. Personne n'est parfait. Pourquoi ANDICAT s'est positionnée sur cette thématique ? Nos établissements médicosociaux sont un peu à part. En effet, nous avons un champ commercial afin de subvenir et payer les salaires des personnes handicapées travaillant dans nos établissements. Je pense que tout Directeur d'ESAT est un peu schizophrène. J'attends le jour où l'on interviendra sur la clinique.

Les trois missions managériales, cliniques et gestionnaires sont à articuler. Comment les articuler ? Je vais vous rassurer car je ne pense pas qu'utiliser les méthodes du système marchand soit une bonne solution. Nous l'avons encore entendu en filigrane ce matin. Faut-il utiliser dans nos établissements des systèmes de contrôle de gestion, de comptabilité analytique, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, du contrôle qualité et du marketing ? J'ai tenté de parler de marketing avec Michel DEFRANCE. Ce n'était pas simple, mais je ne perds pas espoir. ANDICAT n'est pas opposé à ces méthodes. La question principale reste : pour quoi faire ? Il est évident que ces outils ne peuvent être utilisés que s'ils ont du sens par rapport au projet d'établissement et d'association. Il ne faut pas s'interdire de les utiliser. Cependant, certains d'entre eux sont pervers voire dangereux. Je l'évoquerai en parlant de la qualité. Notre première finalité n'est pas une finalité de gestion mais une finalité sociale. Elle est de répondre aux besoins de nos populations et de contribuer à la réponse sociale. A une certaine époque, ces fonctions de gestion étaient qualifiées de quincaillerie. **La gestion doit rester à sa place. Elle est un moyen pour répondre à nos objectifs.**



Première fonction : la qualité.

Elle se rapporte à l'**évaluation**. ANDICAT soutient donc les démarches qui s'appuient sur le projet d'établissement en permettant à tous les acteurs de s'y impliquer. Nous avons engagé nos adhérents à s'emparer de cet outil en étant au service de leur établissement. Cette évaluation n'est pas faite pour les financeurs. En termes de management, elle est un bon outil d'évolution des établissements. **Il existe de nombreux outils pour l'évaluation.** Ce sont des outils miraculeux que l'on nous vend. Il s'agit de la normalisation. Il existe en effet des normes NF ou autre. Je parle également de la certification ISO. La lourde procédure s'appuie sur la satisfaction du client. Même si la loi 2002 nous pousse vers cela nous sommes un certain nombre à lutter. En effet, les usagers ne sont pas des clients. Nous avons défendu les méthodes centrées sur le projet d'établissement. C'est une spécificité de notre secteur. Les indicateurs sont fixés par les équipes. Ces indicateurs intègrent des données non quantitatives. En effet, nous pensons qu'il est important que les indicateurs ne soient pas uniquement des chiffres. Il s'agit de parler d'humains, d'évolution des personnes, et des parcours réalisés par rapport à la prestation proposée.

Deuxième fonction : juridique et administrative.

Nous savons tous que notre secteur se judiciaire. Il vit une évolution législative et réglementaire intense. Depuis les lois 2002 et 2005 pour le handicap, **nous sommes dans une période d'inflation de textes juridiques.** Il faudrait qu'un jour, l'un de nous, liste l'ensemble des obligations à remplir. Je parle des contrats de séjour, des projets individualisés d'établissements, les rapports d'évaluation interne, les protocoles de lutte contre la maltraitance, les guides de bonnes pratiques, les rapports budgétaires, et les rapports financiers et indicateurs. Cependant, ce ne sont pas nos seules obligations administratives. Il arrive parfois que les DDASS ne soient pas informées. Nous avons, par exemple, un champ couvrant la sécurité au travail. Il s'agit également des exigences par rapport aux établissements recevant du public. J'ai fait venir l'APAVE dans mon établissement qui m'a fait une liste des dizaines de registres que nous devons produire. Nous devons tous produire un registre des mesures d'hygiène et de sécurité, des dangers graves et éminents, ou de déclaration des accidents bénins. Cela ne suffit pas bien entendu. Il existe d'autres champs réglementaires. Il est utile de rappeler les évolutions du droit du travail, et l'augmentation des contentieux aux Prud'hommes. Est-il prudent de préciser l'évolution du droit à la formation ou des DIF ? Il faut savoir que les DIF n'ont pas été faits pour nous mais pour d'autres secteurs. Je ne parle pas des enquêtes de l'Administration elle-même. Enfin pour illustrer tout cela je peux citer les Plans Bleus. Il nous a été demandé de faire des annexes au plan canicule en Normandie. Nous sommes également en pleine actualité



avec la pandémie grippale. Nous avons reçu quotidiennement un document de la DDASS avec le Plan de Continuité d'Activité que nous avons tous fait. Nous avons même eu une réunion à la DDASS sur la bientraitance. Nous avons traité de tout sauf de la bientraitance. Nous avons parlé de la sécurité incendie, du radon, de la salmonelle et de l'amiante. Se pose donc la question de la gestion de notre temps. Nous devons connaître les principaux textes régissant notre activité. Il est intéressant d'analyser la différence entre la loi, les décrets et la circulaire. Nous remarquons la différence entre ce qui est demandé par le législateur et l'administration. L'objectif de l'administration est que cela coûte le moins possible. Cependant, la mission administrative ne se chiffre plus en nombre de feuilles mais ramettes de papier. J'ai même pour idée de le proposer comme indicateur de performance.

Troisième fonction : la gestion financière.

Les ESAT ont été les pionniers. Nous commençons par le système EPRB. Nous inversons le rôle de l'autorité de tarification. C'est à nous d'expliquer comment nous allons répartir la sous dotation. Auparavant, l'échange pendant les périodes de négociation permettait de tenter de s'expliquer. Ce sera terminé demain. Les ESAT ont commencé, mais ce sera pareil pour tous les autres secteurs. Il faut également savoir que la reprise des résultats est terminée. **Je souhaiterais donc exprimer l'inquiétude d'ANDICAT et d'autres associations, sur les futurs appels à projets qui ne portent pas leur vrai nom d'appel d'offres.** Cela va conduire les ARS à retenir les projets les moins disants. Nous ne comprenons pas ce choix alors que d'autres pays européens viennent de l'abandonner. La semaine dernière, nous avons eu un colloque à Marseille sur cette question et sur l'économie sociale. Nous avons appris que l'Italie avait utilisé cette procédure d'appel d'offre. Au vu des résultats, elle a décidé d'arrêter complètement cette politique. Nous ne tenons donc pas compte de ce qui se passe autour de nous.

Quatrième fonction : ressources humaines.

C'est une mission première. Dans le contexte de changement que nous vivons, les équipes peuvent être en difficulté. Une étude récente sur le risque psychosocial du personnel éducatif, particulièrement des AMP, le montre bien. C'est également le cas de la mobilisation des équipes dans le cadre de la loi 2002 et les conditions de réussite de nos missions. Il est important d'associer les équipes et de les rendre actrices du processus d'évaluation. Nous devons maintenir et développer des espaces d'analyses des pratiques où la pratique de l'établissement est interrogée. Les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ont tout leur sens. Il s'agit d'adapter des plans de formation et de recrutement au système de management.



Cinquième fonction : gestion stratégique.

Il est essentiel d'intégrer la gestion stratégique de l'établissement. Nous devons projeter nos établissements sur une durée pluriannuelle. Il faut tenir compte des territoires sur lesquels nous avons besoin de travailler en partenariat avec l'ensemble des établissements du secteur. En ce qui concerne les ESAT, je parle également des acteurs sanitaires et des secteurs marchands. Je vous remercie de votre attention.



Associations membres de la FNADES :
**ADPA (Association des Directeurs
au service des Personnes Agées).**
**ADESSE 91 (Association des Directeurs d'Établissements
Sanitaires et Sociaux de l'Essonne).**

Anne BARIET

Merci beaucoup. Je cède la parole à Monsieur NAVARRO, Secrétaire de l'ADPA.

Norbert NAVARRO

Je veux tout d'abord remercier Michel DE FRANCE de m'avoir invité. L'ADPA est l'association des Directeurs au Service des Personnes Agées. Elle regroupe les Directeurs d'établissement mais aussi le service à domicile, de clinique et d'hôpitaux gériatriques. Quand j'ai appris mon intervention sur la thématique de la gestion, j'ai consulté la bible qu'est le référentiel CAFDES. J'ai pu voir que dans les quatre domaines de compétences il y a, par deux fois, une référence à la question de la gestion. C'est le cas dans le management et gestion des ressources humaines. C'est également le cas dans la gestion économique et la gestion financière et logistique d'un établissement en service.

La gestion des ressources humaines.

La GRH n'est pas le plus compliqué mais le plus valorisant. Ce concept est relativement récent dans le secteur médicosocial. Les institutions sociales sont longtemps restées imprégnées par des valeurs humanistes et coopératives. La recherche du consensus a longtemps favorisé les organigrammes hiérarchiques plats et néfastes à la réactivité. La profession était marquée par un fort corporatisme. Elle vivait repliée sur elle-même. Elle était sûre que sa mission sociale, vécue comme un militantisme, la dispensait de toute remise en cause de ses pratiques professionnelles en termes de gestion et de prise en charge des personnes accueillies. Il faut reconnaître que ce corporatisme a quasiment disparu même si on en trouve encore quelques traces dans le recrutement des Directeurs. En effet, la filière sociale est encore largement privilégiée. Le secteur gérontologique a su profiter de sa spécificité. Je vais donc tenir des propos différents de ceux de Daniel. Cette spécificité tient dans l'existence d'opérateurs du secteur commercial. Il faut savoir que dans notre secteur, plus de 2000



établissements sont des établissements commerciaux qui offrent près de 50 % des capacités d'hébergement. Ils ont apporté, dans notre secteur, des approches managériales qui pouvaient paraître surprenantes mais qui ont trouvé leur place dans la gestion des établissements dans un contexte de raréfaction des ressources. De nombreuses études ont montré que la dimension GRH est au cœur de la fonction managériale. Effectivement, elle répond à des besoins opérationnels quotidiens et à des besoins stratégiques sur la durée. **Le Directeur est celui qui fait d'un groupe de personne une équipe. Cela signifie un collectif de travail capable de produire des résultats.** Pour cela, chacun doit faire sien les objectifs. Une adhésion aux règles de fonctionnement est nécessaire. Les contributions respectives doivent être reconnues. Les différences individuelles doivent être acceptées et respectées. Le Directeur gestionnaire doit disposer de compétences lui permettant d'animer et mobiliser l'équipe. Il doit former et assurer l'évolution des compétences, informer et communiquer. Enfin, il doit anticiper et mettre en œuvre les améliorations nécessaires à l'évolution de l'environnement. Quatre grands pôles se sont développés. Il s'agit de l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines, l'optimisation des potentiels, et l'accompagnement des changements. Ils mènent à des changements de méthodes et d'outils. Nous nous sommes adaptés aux besoins de l'environnement.

Ce dernier pôle répond aux besoins stratégiques de l'établissement et des services mais également à l'évolution imposée à marche forcée du secteur depuis une dizaine d'années. En effet, le sanitaire, le social et le médicosocial vivent des chamboulements éthiques et philosophiques. Il appartient à l'encadrement d'accompagner et de s'assurer de l'adhésion de chacun à ces changements même si cette notion d'accompagnement reste parfois un peu floue. Aujourd'hui, l'image du Directeur omniscient qui décide de tout est révolue. On parle maintenant de management transversal par opposition au management vertical, de gestion de projet et d'animation et de direction d'équipes. Cette transformation s'explique par la prise de conscience de la diversité des métiers. En fonction de sa formation initiale et de ses préférences, le Directeur peut développer une ou plusieurs compétences pointues. Cela peut être dans le domaine de la gestion financière ou dans la gestion GRH. Pour les autres métiers, il devra travailler avec des professionnels. Il sera ainsi capable de dialoguer aussi bien avec l'informaticien, le comptable, le référent soins, ou le spécialiste en hygiène. Il pourra optimiser la contribution de chacun au fonctionnement de la structure. **Le Directeur est le chef orchestre. Chacun joue sa partition, mais c'est lui qui donne le tempo.** Il est garant de la bonne interprétation de l'œuvre. Ces différents pôles peuvent être souvent source de tension entre les acteurs. Ils nécessitent des ajustements permanents sur le terrain. Il n'est pas possible de faire l'impasse sur le management de proximité. La dimension de proximité est devenue incontournable par une volonté



d'amélioration des pratiques au quotidien. Elles rendent indispensable une approche individuelle des personnels.

Gestion financière.

Jusqu'à récemment, la fonction n'avait pas connu de bouleversement particulier. Le Directeur devait toujours gérer en « bon père de famille ». Il veillait à ce que les ressources permettent à minima de couvrir les frais de fonctionnement et les charges liées à l'accomplissement de l'activité sociale. Au mieux, il pouvait dégager un excédent. Il pouvait l'utiliser pour l'amélioration de l'outil de travail. Il pouvait également le consacrer à la rémunération des actionnaires, spécificité du secteur gérontologique. Si l'objectif était clair, les chemins pour y parvenir étaient de plus en plus semés d'embûches. Je peux citer la tarification à la ressource, les OPRD et les CPOM. Gérer c'était prévoir. C'était déjà loin d'être facile car la difficulté majeure était le manque de visibilité au-delà d'un exercice budgétaire. Chaque année, il fallait tenir compte des modifications d'un système de ressources déjà compliqué. **Maintenant le Directeur gestionnaire devra attendre la notification de son enveloppe calculée par « une formule mécanique de fixation des tarifs ».** Le prochain décret va réformer les établissements pour personnes âgées. Gérer les finances de l'établissement va consister à se voir fixer sa dotation par arrêté. Le Directeur devra s'adapter au plus près du terrain. Il devra trancher dans les priorités pour assurer les financements non alloués et payer son personnel. Dans le cadre de la convergence tarifaire, nous savons qu'aujourd'hui près de 700 établissements pour personnes âgées vont devoir licencier du personnel. Les pouvoirs publics ont estimé que ces établissements avaient trop de personnel. Diriger revient à faire des choix budgétaires pour fonctionner avec des moyens en diminution. C'est à cause du coût de la vie et du GVT ou du redéploiement des ressources. Le Directeur devra donc être le plus au fait des moindres détails du fonctionnement de son établissement pour comprendre l'origine des coûts. Il devra adapter ses méthodes de gestion financière et son management global à cette obligation d'efficacité. Cependant, il devra toujours garder à l'esprit la qualité des prestations attendues par les résidents. Le second acte de son action va concerner sa capacité et celle de son encadrement à **maîtriser les dépenses**. L'équipe de direction devra manifester un sens aigu des économies. Il faudra être pugnace avec les fournisseurs. Le Directeur veillera à la qualité des prestations fournies par ces fournisseurs. L'équipe devra être animée par une volonté permanente d'éviter les gaspillages multiples et fréquents dans les collectivités.

Le Directeur devra faire appel à des compétences techniques comme l'élaboration et le suivi d'un tableau de bord. Il aura également intérêt à être très présent sur le terrain pour relayer l'action de son encadrement. Une bonne communication sur les enjeux de



cette politique sera nécessaire. L'implication des salariés pour une réflexion sur l'organisation de leur travail pourra être utile. En outre, il faudra récompenser chaque salarié qui aura permis un progrès. **Le contexte qui nous attend est de faire mieux avec moins.**

Paul WATZLAWICK était l'un des fondateurs de l'école de Palo ALTO. Il a écrit un petit précis « Changements ». **Il dit qu'il faut sortir du cadre pour trouver une solution quand on est face à un élément insolvable.** Ouvrir les horizons permet de voir les opportunités qu'on ne voyait pas dans le cadre. De ce fait, notre approche gestionnaire ne peut pas rester passive pour se contenter de gérer l'enveloppe donnée. Le gestionnaire conscient des besoins et des contraintes d'une clinique va convoquer le manager pour sortir du cadre et faire évoluer sa fonction. **Il va falloir être actif, réactif inventif et ne plus rester seul.**

Réactif. Nous en avons parlé à plusieurs reprises. Il faut se saisir des outils qui nous sont imposés et les mobiliser en les utilisant à notre service. Nous pourrions faire avancer les choses. Je vais vous citer un exemple dans le secteur des personnes âgées. Les conventions tripartites nous ont été imposées en 2002. Cependant, dès 2000 nous savions que ce serait le cas. A cette époque il y a eu de nombreux réfractaires car on nous l'imposait. Certains, au contraire, ont agi dès le départ. La première année, dans le Puy de Dôme, trois établissements ont signé leur convention tripartite. Ils se sont partagé une assez belle enveloppe. L'année suivante, cinq établissements ont signé leur convention. L'enveloppe était la même. En 2004, l'enveloppe a été diminuée par deux alors que 40 établissements ont signé. Ceux qui avaient été réactifs ne l'ont pas regretté. J'ai personnellement signé en 2002. Les groupements de coopération sont un autre exemple. C'est l'avant dernier décret de la loi 2002. Au début, nous freinions tous des quatre fers. Cependant, certains ont pensé que les groupements de coopération étaient encore flous et ont imposé leur périmètre. Ils ont créé le groupement de coopération et ont défini l'objet social du manque de coopération. Ils ont mutualisé les moyens. Aujourd'hui, on leur demande de faire des économies. Cependant, ce n'est pas possible car l'objet est social et non économique. En revanche, ce ne sera pas pareil pour ceux qui vont être forcés de rentrer dans ces groupements de coopération. Pour eux, le périmètre sera modifié. Le but sera la diminution des coûts. Depuis un an, nous savons que les médicaments vont être réintroduits en maison de retraite. Nous savons par expérience que l'on va nous donner 40 % du coût réel des médicaments. Certains établissements se disent qu'ils vont devoir ponctionner sur leurs réserves pour alimenter le pharmacien local. D'autres ont réagi. Ils ont trouvé une solution. Ils ont créé un groupement de coopération sanitaire. Il s'agit de cinq établissements et d'un établissement de type hôpital local. Ce groupement va gérer ce problème de



médicaments et pourra s'approvisionner auprès des fournisseurs. Le groupement a été constitué cette année et sera prêt à la fin de l'année.

Inventif. Il y a cinq ans, j'ai pensé à créer un accueil de jour pour personne atteinte d'Alzheimer. Cependant, je me suis aperçu que je n'avais pas de quoi le payer. Je me suis donc transformé en véritable Directeur d'entreprise commerciale. Je suis parti à la chasse aux financeurs. Je ne parle pas uniquement de financeurs institutionnels. J'ai vendu mon accueil de jour. Il est ouvert depuis 2006. Il tourne à plein et il est payé. Il fallait être inventif.

Ne pas rester seul. Rejoignez les associations. Cela peut avoir des intérêts financiers. Dans le Puy-de-Dôme, la construction d'un établissement pour personnes âgées était prévue. Toutefois, le projet n'aboutira pas. Les crédits étaient à la DDASS. Toute DDASS doit faire remonter les crédits non utilisés à son Ministère. Dans le Puy de Dôme, la DDASS n'a pas pu faire ce choix. En effet, en face il y avait une association regroupant 100 Directeurs d'établissements. Ces personnes ont su que si ces crédits étaient remontés il y aurait des dégâts médiatiques. Nous venons d'avoir l'agréable surprise d'une subvention exceptionnelle de 65 000 à 90.000 euros par établissement. La somme a été partagée entre les établissements.

Un intervenant a dit hier que la fonction de Directeur ne disparaît pas, elle se réorganise. Je suis certain que vous êtes de bons gestionnaires et que vous voulez le rester. Il ne faut pas rester dans la plainte. Il faut être réactif, inventif, solidaire et faire exploser le cadre. Je vous remercie.

Anne BARIET

Merci beaucoup et bravo pour votre inventivité et votre créativité. Je passe la parole à Monsieur GEY, Vice-Président de l'ADESSE. Il va nous dire s'il est toujours possible de diriger aujourd'hui, dans le cadre des CPOM, de la loi HPST, de la directive européenne et des OPRD.

Jean-François GEY

Je vais tout d'abord remercier les personnes qui m'ont permis d'être ici aujourd'hui. Je parle de Marie-Claude BURET qui a été Présidente à vie de l'ADESSE 91, de Michel DEFRAANCE, actuel Président de l'ADESSE. Mon intervention n'est pas qu'une prise de parole personnelle. Elle est issue d'un travail effectué au niveau de l'ADESSE 91. C'est une association qui regroupe une cinquantaine de Directeurs de l'Essonne. La prise de parole a donné lieu à un débat important et passionné. Ce n'est donc pas



uniquement la position d'une association mais le reflet de débats. Quelle légitimité ai-je pour parler de cette question difficile à savoir si diriger est possible au titre de la dimension gestionnaire ? Je vais donc me présenter brièvement. Je suis actuellement Vice-Président de l'ADESSE. Depuis trois ans, je suis Directeur général de l'association départementale des pupilles de l'enseignement public de l'Essonne. Auparavant, j'ai été Directeur d'établissement spécialisé et cadre intermédiaire sur différentes structures. Je suis titulaire d'un DDEAS. Il s'agit du diplôme de Directeur délivré par l'Education Nationale dans le cadre de l'INSHEA de Suresnes. Je ne parlerai pas de la question du décret du 11 février 2007. C'est un thème important pour nous, Directeurs de l'Education Nationale, car notre diplôme n'est pas encore reconnu « niveau 1 ». Cependant, comme nous le disons entre nous, la sémantique a déjà répondu pour séparer CAFDES et DDEAS entre Rennes et Suresnes.

Diriger est-il encore possible au titre de la dimension gestionnaire ? Commençons par nous mettre d'accord sur la finalité de la gestion. Un budget n'est que la traduction chiffrée d'un projet tendu vers des citoyens ayant un handicap. Cette gestion n'a donc du sens que dans un cadre souple qui permet d'adapter les réponses aux attentes et besoins de ces personnes. Cela doit être fait dans le respect du projet des structures et de leur liberté d'initiatives et d'organisation. Pour réaliser ce vaste projet, le Directeur est un acteur essentiel. Cependant, y a-t-il encore un Directeur et de la place pour un Directeur ? Ce sera le sujet de mon intervention. Dans la circulaire LENOIR de 1975 signée par Jacques CHIRAC, présenter le budget et son compte administratif à son association faisait la singularité du Directeur. Il pouvait soutenir l'articulation essentielle du projet d'établissement et du budget. Est-ce encore le cas ? Le Directeur est-il devenu un dirigeant ? Les exigences réglementaires, juridiques et sociales et la multiplication des champs d'intervention évoluent à une telle rapidité que **le rôle du Directeur a totalement changé**. Le terme de Directeur renvoie avant tout à une position statutaire. Elle correspond à celui qui est en position de diriger. Le terme « dirigeant » renvoie à la fonction de la personne qui dirige. Ainsi, en utilisant la notion de dirigeant nous nous situons sur un mode opératoire. En gardant le terme « Directeur », nous nous plaçons dans l'organigramme hiérarchique. Quoi qu'il en soit, le Directeur voit sa fonction radicalement évoluer. Il doit incorporer des techniques et outils comme le management, la communication, la conduite de projet, ou la démarche qualité. Le Directeur d'aujourd'hui doit passer d'une gestion qui privilégiait le contrôle et la conservation à un management qui privilégie l'efficacité et la qualité du service. Pour faire face à cela les établissements ne doivent plus se contenter de vivre leur fonctionnement mais le projeter. Le métier de Directeur évolue à une grande vitesse vers un ailleurs différent, incertain mobile et mouvant.



Dans ce nouveau cadre, la décision budgétaire, financière et comptable est-elle toujours celle d'un Directeur ? A côté de la dimension clinique qui semble nous appartenir encore et de la dimension managériale, la latitude de décision budgétaire semble piégée dans le contrôle a posteriori instauré par le décret d'Octobre 2003. D'un certain point de vue, les notions de contrôle a posteriori et d'enveloppes bloquées sont déjà rentrées dans les mentalités. Une forme de censure insidieuse nous empêche déjà de faire valoir nos droits véritables. Cela a été évoqué ce matin, notamment en ce qui concerne les stagiaires. Nous sommes devant cette double contrainte. Le contrôle a posteriori ne donnerait-il surtout pas la marge de ne rien faire ? La question des enveloppes limitatives est en cours depuis quelques années par les taux directeurs. Elles ont été renforcées depuis la loi 2002-02 avec la notion des dépenses excessives, abusives, et injustifiées. Ces enveloppes diminuent la marge de manœuvre dans la préparation d'un budget. Si l'on rajoute l'importance des frais de personnel seule la section d'investissement autorisait des choix authentiques. Est-ce encore le cas dans le cadre des plans pluriannuels de réinvestissement ? Je rappelle qu'un rapport de 1999 de la Cour des Comptes, indiquait que dans les dépenses du médicosocial, 99 % des crédits attribués l'avaient été par simple reconduction des moyens.

Dans ce paysage, que dire de la convergence tarifaire ? Le décret budgétaire et comptable de 2003, et ses modifications ultérieures, ont bien introduit le principe de convergence tarifaire. L'idée était de disposer d'outils permettant d'apprécier les écarts entre les établissements de façon objective pour les financeurs et les gestionnaires d'établissements. Récemment, ce principe de convergence tarifaire s'est précisé. Le 9 octobre dernier, la circulaire relative à la campagne budgétaire des ESAT a apporté un nouvel éclairage qui préfigure l'avenir pour l'ensemble des établissements médicosociaux. Cette circulaire met en place, un tarif plafond de 12840 € pour 2009. Cet arrêté du 28 septembre distingue un plafond général et un plafond spécifique plus élevé. Outre qu'il soit choquant de hiérarchiser les handicaps, cette nouvelle méthode pose dans la réalité des éléments contenus dans le décret de 2003. La spécificité de l'établissement est-elle encore prise en compte ? Quid d'un projet d'établissement spécifique qui demande des moyens particuliers ? Comment le Directeur peut-il faire jouer un véritable rôle de proposition si le jeu est inexistant et déjà bloqué par les contraintes d'enveloppes ? Le Directeur ne deviendrait-il pas alors un bonimenteur, au risque de passer pour un menteur ? N'est-il pas un agent de communication des mesures de restrictions gouvernementales ?

Vous noterez que cette circulaire parle du nombre de place prévues par l'agrément de l'établissement. Je propose aux personnes dirigeant des établissements pour enfants et adolescents de faire une connexion avec le décret sur les unités d'enseignement. Ce



décret date du 2 avril dernier. Il reparle de la CDAPH et de l'orientation que le Directeur se contente de prononcer. Jusqu'à présent le Directeur pouvait refuser une admission quand son effectif d'agrément était atteint. Désormais, il ne le pourra plus. Au titre de ce décret, la CDA a le pouvoir de lui imposer quantitativement un usager au-delà de son effectif d'agrément voire qualitativement au-delà des handicaps et pathologies prévues dans l'agrément.

Si nous corrélons le décret sur les unités d'enseignement avec la circulaire ESAT, nous pourrions avoir à un tarif plafond et un agrément plancher. La gestion serait très encadrée. De plus, la dimension clinique, et la dimension d'être garant du projet d'établissement et de la qualité du service deviendront subsidiaires. Le Directeur d'hier est aujourd'hui pris en sandwich entre ce tarif plafond et l'agrément plancher. Quelle place réelle est laissée à la dimension des usagers ? Quelles influences respectives sur l'accompagnement des usagers vont intervenir ? Le risque d'une augmentation exponentielle des contraintes ne va-t-elle pas produire un appauvrissement de la novation et de l'innovation au profit des usagers ? La disparition du CROSMS ne peut-elle pas se juger et se penser ? Quel objectif humain au service des citoyens en situation de handicap pourra encore avoir le Directeur en passant par les fourches caudines de la convergence tarifaire ? Le respect des droits de l'homme et du citoyen n'impose-t-il pas à la puissance publique l'obligation morale d'accompagner et de protéger les plus fragiles et les plus démunis de nos concitoyens ? Le bon emploi de deniers publics n'amène-t-il pas simplement à une politique de restriction qui de propositions de réformes en réformes conduit quasi mécaniquement à la destruction du secteur médicosocial qui accompagne les citoyens en situation de handicap ?

Les établissements inscrits dans un CPOM pouvaient se penser à l'abri de telles mesures. Toutefois, ce texte sur les ESAT dit bien qu'il « faudra prendre en compte cette politique de plafonnement afin que la conclusion des CPOM ne puisse être recherchée par des établissements dans le but de se soustraire durablement au plafonnement ». Nous devons parler des CPOM car la question aura tendance à se généraliser. Nous attendons en effet, un arrêté sur ce seuil critique qui déterminera les établissements qui pourront entrer dans un CPOM. Les CPOM sont le paradigme nouveau de la gestion du social dans notre pays. Je reviendrai plus tard sur la question essentielle du passage de la réglementation d'ensemble à la notion de contrat. Vous le savez, les CPOM permettent la fixation de budget d'un ou de plusieurs établissements et services sur trois à cinq ans. La circulaire du 26 mars 2007 confirme la possibilité d'avoir des CPOM pour plusieurs établissements et services relevant de plusieurs autorités de tarification voire de plusieurs départements ou régions. Le CPOM lie



juridiquement ces autorités de tarification d'un point de vue financier et l'association gestionnaire en contrepartie d'attentes et d'atteinte d'objectifs. Ces derniers doivent répondre au besoin du schéma départemental et être basés sur le projet associatif. Cette démarche de CPOM peut se conduire en cinq étapes. Elle est à l'initiative, parfois suscitée, des associations gestionnaires. Elle sera donc le plus souvent réalisée par la Direction Générale. Toute fois, celle-ci aura nécessairement besoin d'éléments sur les budgets, les comptes administratifs, et les projets d'établissements. De plus, la démarche, la conclusion et les modes de gestion ultérieurs vont lourdement impacter la gestion budgétaire. Cela signifie que la gestion au quotidien pour chaque Directeur dans chaque établissement sera touchée. Dans les cinq phases du CPOM, quelle place reste possible pour un Directeur d'établissement ? L'ensemble de la démarche CPOM démarrera à partir de l'examen de la situation financière, budgétaire et comptable de l'association gestionnaire au 31 décembre de l'année antérieure. La démarche se fera également en fonction des comptes administratifs des trois exercices précédents. Le diagnostic portera sur les aspects permettant une identification des forces et faiblesses de l'association gestionnaire, sa place dans le dispositif départemental et ses perspectives. Il portera également sur la dynamique interne, le choix des priorités et sur l'analyse globale des capacités des établissements entrant dans le CPOM. C'est un exercice commun. Les résultats doivent être partagés et agréés par les membres d'un comité de pilotage. L'idée est de figer la situation de départ au moment du contrat. L'organisme gestionnaire définit ses objectifs généraux et spécifiques à cinq ans. Nous voyons bien, dans ce type d'exercice, comment le niveau de travail est remonté au niveau des Directions Générales. **Quelle place reste-t-il au Directeur face à une Direction générale** assistée d'un Directeur financier, des ressources humaines, du patrimoine, de la qualité, de la communication et de la sécurité ? **Le Directeur, ce généraliste impénitent, disparaîtra de fait.** Il sera soumis au spécialiste de chaque métier. Ne risque-t-il pas de devenir un secrétaire général d'établissement ?

Au cours du CPOM, arrive le dialogue de gestion. L'objectif de ce dialogue est de réadapter le budget à l'évolution des besoins après une première année de fonctionnement. Le dialogue de gestion est au CPOM ce que le BP et le compte administratif étaient à la procédure budgétaire. Dialogue et gestion peuvent-ils aller ensemble ? Cela pourrait être le cas à condition d'un équilibre entre les deux. Je rappelle que l'objectif financier du CPOM est de se rapprocher de l'équilibre en termes de résultat à échéance des cinq années. L'établissement du diagnostic et la définition des objectifs sont censés être élaborés à l'aide des outils de l'ANAP (Agence Nationale de l'Appui pour la Performance) et des recommandations de l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et la qualité des établissements Sociaux et Médicosociaux). Coincé entre l'ANAP et l'ANESM, le Directeur aura-t-il encore



une âme au service de projets novateurs à destination des usagers ? En effet, je rappelle que c'est notre finalité. Nous devons prendre en compte les besoins des usagers et des citoyens en situation de handicap. Je rappelle également que dans cette démarche l'introduction de l'EPRD doit être prise en compte. Il s'agit de l'Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses. C'est un document comptable qui n'était utilisé jusqu'à présent que dans les établissements publics. C'est un budget avec une visée évaluative. Dans cette démarche, le Directeur aura-t-il encore la place pour réaliser et défendre ses propositions budgétaires ? Les autorités de contrôle n'auront plus besoin des BP. Cependant, les associations le demanderont pour pouvoir répartir les quotes-parts des dotations globalisées communes pour chaque établissement. Les lignes de forces, auparavant externalisées, vont être internalisées grâce au CPOM. Ainsi, le conflit latent et feutré avec les autorités de contrôle n'aura plus cours. Il sera déplacé en interne des associations entre les Directeurs et les DG qui deviendront les nouveaux tarificateurs. Les Directeurs n'ont-ils pas été sacrifiés sur l'hôtel de la gestion managériale et gestionnaire ? Cette dernière privilégie le résultat comptable aux améliorations pédagogiques, éducatives et thérapeutiques. En rendant solvable la demande des personnes en situation de handicap l'irruption du secteur marchand sur notre secteur n'est plus qu'une question de temps. Avant son arrivée formelle, les concepts du secteur marchand sont déjà au travail. Le Directeur est-il toujours un garant de l'équipe des prises en charge et de la prise en compte des besoins des usagers ? Ne recherche-t-il pas déjà des clients pour garantir la viabilité économique de sa structure ? Est-il appelé à être un apprenti sorcier du commerce du handicap ? Quelle est la place de la prise en compte des besoins des citoyens et usagers en situation de handicap ? N'a-t-on pas perdu la citoyenneté des personnes en situation de handicap pour la réduire à une question de vague clientèle ?

Demain, grâce aux ARS, la création des nouveaux établissements médicosociaux sera soumise à appel d'offre. Je n'approfondirai pas ce sujet d'appel d'offre. Cependant, dans ce cadre, c'est le mieux disant financier qui l'emportera. Que dire de l'application de la directive BOLKESTEIN au secteur médicosocial avec la mise en place des SSIG (Services Sociaux d'Intérêt Généraux) ? Depuis quelque temps nous observons que toute solution semble devoir résider dans un démantèlement progressif du service public au nom des lois dites « naturelles du marché ». Ce sont des lois intrinsèquement préjudiciables aux plus faibles. Le danger qui menace aujourd'hui les acquis sociaux menace aussi les idéaux républicains de liberté, laïcité et de solidarité. Cependant, il pèse encore, et de façon plus inquiétante sur la conception du handicap et de sa prise en charge. Soumettre l'une et l'autre à la tutelle des ARS c'est désavouer l'esprit et la lettre même des lois de 2002 et de 2005.



Le passage d'une réglementation d'ensemble à la notion de contrat est une révolution culturelle. Il peut remettre en cause l'équité territoriale. Le contrat est un accord de volonté entre deux ou plusieurs personnes et fait naître des obligations mutuelles. Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens restent particuliers. En effet, l'un des signataires est dépositaire de prérogatives de puissance publique. La responsabilité de l'association gestionnaire est engagée dans le cadre d'un contrat déséquilibré. Les modes antérieurs de coopération entre les autorités de contrôle et les associations gestionnaires ont beaucoup évolué. C'est notamment le cas avec la mise en place des CPOM et la loi HPST. De ce fait, l'affaire se joue désormais sur le plan territorial de proximité sous le mode d'un arbitrage politique entre les obligations légales, les ressources disponibles et les offres.

Les associations ne sont-elles donc pas passées d'une forme de délégation de service public au contrat de service et aux conventions de moyens sur un mode nécessairement plus concurrentiel ? La notion même de contrat à la place d'une réglementation unifiée et cohérente sur la totalité du territoire ne conduit-elle pas à la banalisation de l'irruption des procédures du secteur marchand sur la gestion du social ? Les associations gestionnaires font face à une administration de plus en plus décomplexée. Les hauts fonctionnaires tendent d'ailleurs à gérer le secteur médicosocial comme les autres secteurs. N'est-ce pas une perte de la culture collective du social ? Cette banalisation pourrait entraîner une rupture philosophique importante. Le passage d'une réglementation unifiée à la logique de contrat n'induit-elle pas une iniquité de traitement ? La seule limite sera le mirage de la convergence tarifaire. La logique de la règle collective garantissait un traitement le plus identique possible sur l'ensemble du territoire. La logique de contrat est, par essence, différenciée, personnalisée et spécifique. Elle valorise une conciliation où les meilleurs négociateurs pourront tirer le profit. Le secteur médicosocial et social est conduit à abandonner le principe fondateur de l'égalité. L'action des services de l'Etat n'est-elle pas passée d'une logique de pérennité aux tohu-bohu d'un réel trop souvent soumis à la pression médiatique ? Ne faudrait-il pas reconstruire des polders contre la marée gestionnaire et le recul de la gestion sociale.

Peut-on penser que diriger est encore possible au titre de la dimension gestionnaire ? La réponse pourrait être non. **De manière subversive, je dirai que c'est possible. La condition est que les employeurs et les Directeurs généraux continuent de jouer leur rôle.** Je ne parle pas du rôle de Général Directeur. La politique de chaque employeur doit être **de conserver et de valoriser les rôles d'un Directeur plein et entier pour chaque structure.** Remplacer les Directeurs par des chefs de service titulaires de CAFERUIS serait une erreur grave. Ce n'est pas en



affaiblissant un des maillons de la chaîne institutionnelle que le maillage sera plus solide. Il s'agit d'un leurre destructeur qui nous amènera collectivement à l'échec. Certains seront pris au piège d'un pouvoir illusoire. En effet, il est permis de penser que les dernières orientations prises tendent à réduire les associations gestionnaires en agent d'exécution des politiques publiques sans marge de manœuvre. Nous pouvons même nous demander si cette illusion de pouvoir n'a pas été vendue à certaines associations pour mieux asseoir la transformation radicale du secteur médicosocial. Ainsi, des associations de droits privés empruntent déjà des modes de gestion des entreprises. Ont-elles le talent nécessaire ? Il existe un risque qu'elles perdent leurs spécificités. De plus, elles auront les deux statuts sans en avoir les qualités. Je parle notamment de la gouvernance et de sa cohérence sur le long terme. Diriger demain est possible mais au prix du choix politique fort et clair de conserver des Directeurs dotés de délégations claires, multiples et variées. L'objectif est de faire des Directeurs des acteurs de terrain sur qui on peut compter. Certes, ce métier a beaucoup évolué. Il devra encore évoluer dans l'avenir. Un périmètre d'action devra être redéfini. Les moyens devront être clarifiés et les objectifs précisés. Le Directeur devra ajouter de nouvelles cordes à son arc. Il devra rechercher des appuis et des aides auprès de nouvelles fonctions. Je peux citer les fonctions financières, des ressources humaines, du patrimoine, de la qualité, et de la communication. Cependant, le Directeur ne devra pas exécuter leurs diktats. Il devra les soumettre à la métaphore du chef d'orchestre. L'enjeu politique est clair. Il s'agit de savoir la place d'une gestion non lucrative et du projet associatif vivant et innovateur face à la logique de marché et à la nouvelle régulation du secteur. Je vous remercie.

Anne BARIET

Merci beaucoup. Nous allons passer aux questions. Il me semble que Monsieur ALLIER voulait intervenir sur l'impact de la directive Services sur les établissements.

Hubert ALLIER

Monsieur GEY a été trop rapide sur un point et si je l'ai bien compris il n'est pas juste.

Actuellement, pratiquement 90 % du champ de la santé et du social est exclu de la directive. Le problème se pose sur les crèches, les services d'aide à la personne d'agrément, et l'insertion par l'économique. Tout le reste est, à priori, hors directive Services. Cela signifie qu'il est exclu d'une certaine forme de logique de marché. Cependant, vous avez raison en disant que les appels à projets sont une forme de logique de marché. Nous négocions avec des fédérations dont vous êtes sûrement adhérents. Nous commençons par la définition de l'appel à projet. Un décret va sortir



sur cette thématique. Nous devrions être consultés. En théorie, les appels à projet seront calés sur les schémas. Cela signifie que l'organisation collective sur un territoire va devenir importante. Les schémas eux-mêmes vont donner lieu à des concertations plus fortes. Certes, nous disons aux autorités que beaucoup de schémas n'ont jamais existé ou été mis à jour. Néanmoins, la logique de l'appel à projet est de partir du schéma consulté. Ce n'est pas facile au regard de l'histoire.

Je réagis fortement sur d'autres propos. En effet, l'égalité n'existe pas aujourd'hui. Il suffit de regarder les différences de prix de journée entre les établissements ou les dotations globales pour les mêmes publics. Les écarts vont de 1 à 2,5. Ne parlons pas d'égalité aujourd'hui. Le problème existe quel que soit le système de tarification. Cependant, je ne sais pas si vous parliez de cette égalité ou d'une autre. Pourquoi un établissement qui accueille les mêmes publics qu'un autre peut coûter deux fois plus ?

Jean-François GEY

Je ne pense pas à un mythe d'un ancien système meilleur que le nouveau. Le fait que l'égalité n'était pas présente n'empêche pas de s'interroger sur la façon dont on nous fait sortir de cette égalité pour créer un nivellement par le bas. Nous pouvons dénoncer la chose. On nous vend l'idée qu'un écart de deux à trois entre Lille et Perpignan peut engendrer des questions. Cependant, nous allons plus vers un nivellement par le bas que vers une convergence tarifaire médiane.

Anne BARIET

Avez-vous des remarques ? Je laisse donc Monsieur DEFRANCE conclure.

Michel DEFRANCE

Je ne vais pas conclure mais laisser la parole à Dominique ROLIN. Il nous a préparé une synthèse. Le travail n'est pas facile.



SYNTHESE ET CLOTURE.

Synthèse.

**Par Monsieur Dominique ROLIN (FNADES),
Directeur d'ALV Formation.**

Dominique ROLIN

L'exercice est effectivement délicat. Merci aux personnes présentes d'être restées.

Le titre de ces deux journées était « Penser l'action sociale et diriger c'est possible ». Je me suis demandé s'il s'agissait de penser ou panser. Nous verrons que dans certaines métaphores, le parallèle avec le soin médical justifie ma remarque. Je voudrais signifier qu'outre tous les intervenants qui se sont succédé, nous avons cité CICERON, Max WEBER, MONTESQUIEU, Hanna ARENDT, Marcel GAUCHET, Jean-Pierre LEBRUN, BELORGEY, Pierre GAUTHIER, Jean-Jacques TREGOAT, Jean-Marie MIRAMON, Karl MARX, Joseph OZEL, Jean-François PINEL, Jean-Pierre GAILLARD, Dany-Robert DUFOUR, Blaise OLLIVIER. Concernant la partie gestion, ont été cités Paul WATZLAWICK et Michel CHAUVEL.

J'ai fait une sélection des éléments forts sans être exhaustif. Je vais donc reprendre les éléments les plus importants à retenir. Michel DEFRANCE a introduit ces journées en disant que la FNADES avait fait le pari de journées dynamiques. L'idée était de ne pas reproduire le schéma des journées précédentes. Certains d'entre vous avaient trouvé que nous étions trop dans la plainte. Nous avons donc choisi d'être dans la contribution positive. Michel DEFRANCE a rappelé que nous étions convaincus d'une fonction dirigeante dynamique. Il fallait repositionner la « chose associative » face à la marchandisation. Nous avons dégagé trois angles de réflexion. Il s'agit de l'axe managérial, clinique et gestionnaire.

L'angle managérial a été introduit par Monsieur RIFFAULT. C'est un philosophe devenu éducateur. Nous parlerons plus tard d'un éducateur devenu philosophe. Il nous a rappelé la relation entre la démocratie, le pouvoir et l'autorité. Elle mérite d'être éclairée conceptuellement. En effet, le contexte est complexe. Cette notion a sans arrêt été évoquée comme un élément ayant modifié l'ensemble de notre pratique de direction. La spécificité du dirigeant est donc percutée car le pouvoir est difficile à exercer. Monsieur RIFFAULT a dit qu'encadrer est devenu une fonction de soupçon.



Décider se fait dans un processus de compromis et dans un enchevêtrement de contraintes. On ne décide plus pour ce qui est bon mais dans ce qui est possible. La nouveauté est que le processus de décision est soupçonné. Plus que le contenu, c'est la place d'exception du cadre qui est soupçonnée. De ce point de vue, diriger c'est ne plus dormir. Quelle est donc la relation entre le pouvoir et l'autorité ? CICERON disait que le pouvoir est dans le peuple et l'autorité dans le Sénat. Max WEBER distingue un pouvoir à trois composantes. Il s'agit de la puissance, la domination et la discipline. Le pouvoir s'exerce dans une conception spatiale et l'autorité dans une conception temporelle. Le pouvoir se déploie en procédures, en organisations, en constitutions, ou en institutions. Il peut se séparer au sein d'une même démocratie. C'est une référence à MONTESQUIEU. Monsieur RIFFAULT nous rappelle, à travers Hannah ARENDT, que l'autorité requiert de l'obéissance. Elle exclut la contrainte. Cela sous entend que si l'exercice du pouvoir suppose la démission, l'autorité exige une hiérarchie consentie. La crise porterait plus sur le refus de la hiérarchie. Il existe une relation inversement proportionnelle entre autorité collective et pouvoir individuel. Cela signifie que si l'autorité collective recule, les pouvoirs individuels augmentent. Pourtant, Marcel GAUCHET pense qu'il existe un fait d'autorité. Il est irréductible du fonctionnement humain. L'autorité s'exerce plus par légitimité que par la légalité. Elle s'exerce plus par croyance au sens de la confiance. Elle s'exerce également par le sentiment d'appartenance mais également d'interdépendance des uns envers les autres. De plus, elle s'exerce par une réassurance de chacun d'une meilleure maîtrise de lui-même dès que les outils permettent d'accepter l'autorité collective. L'autorité est nécessaire pour travailler ensemble. Exercer l'autorité c'est donner la possibilité ou le pouvoir des commencements. Cette notion a été abordée plusieurs fois par Monsieur RIFFAULT. Il faut produire de l'autorité sur des bases démocratiques. Cela suppose un accord approfondi, un corpus de règles accepté par tous, un projet collectif, et un environnement aménagé pour que l'autorité y prenne sens. L'institution en est un bon exemple. RIFFAULT rappelle également que la loi 2002-2 a permis de restaurer un cadre institué et donc de restaurer l'institution. Diriger revient à donner une garantie d'avenir et donc l'espoir d'une bonne vie. Diriger exige d'être vertueux. C'est également avoir des valeurs pour être légitimé. Enfin, pour diriger il faut restaurer une verticalité. Cette dernière est aujourd'hui attaquée dans les organisations. Il faut remettre en valeur la symbolique de la place occupée et d'une bonne instrumentalité. Cela se rapporte à la mise en condition d'un travail collectif possible. Exercer l'autorité c'est accepter le conflit. Il doit s'agir d'un conflit producteur d'avenir et d'institutions qui agit dans un climat de confiance. Plus que le conflit lui-même, c'est son absence de résolution et son évitement qui posent problème. Comme le dit Jean-Pierre LEBRUN, il faut de la monstration du Directeur. Pouvoir et autorité sont donc



indissociables. Avant d'être cadre dans une institution, il faut d'abord être cadre dans l'action sociale.

La dimension managériale a été abordée par l'ANDESI. Nous avons eu le duo de Monsieur NOBLE et GAQUERE. A la suite d'une enquête effectuée auprès des Directeurs, ils ont essayé de mettre en exergue un certain nombre d'éléments caractérisant la dimension managériale. Nos collègues de l'ANDESI nous ont dit qu'il n'existait pas de fiche recette du management. Il existe plutôt une pensée du management. BELORGEY a dit que partout où l'obsession du management dominait la pensée se stérilisait. Il faut donc plus penser processus que procédure. L'ANDESI a pris position en donnant huit points. Le premier consiste à prendre en compte la complexité car dans un climat d'incertitude le changement est une fenêtre ouverte contre la fatalité. Le changement permet la créativité. Le deuxième point est d'ouvrir une troisième voie. Les associations sont en prise directe avec l'intérêt général. Les dirigeants doivent gérer les hommes et les ressources et non pas les ressources humaines. Le troisième est de repenser les associations. Nous parlerons plutôt d'entreprises associatives. Ce vocable a été employé plusieurs fois. Le quatrième point consiste à concevoir une gouvernance associative en refondant l'objet de l'association. Elle sera donc un élément de transformation sociale. Le cinquième point est de renforcer la planification du secteur en coopérant d'une façon différente avec la puissance publique. En effet, cette puissance est elle-même en pleine mutation. Le sixième axe est de penser la fonction plus que le statut. Les dirigeants doivent être intégrés au sein d'une équipe. Nous devons penser notre conception de la gouvernance. Les Directeurs sont des marginaux sécants à la croisée des contraintes internes et externes. Le septième point revient à définir des organisations de travail plus orientées sur une chaîne hiérarchique tirée vers le haut. Le nivellement par le bas favorise en effet l'apparition de « faux cadres ». Cette notion a été abordée à plusieurs reprises pendant ces journées. Enfin, le huitième point consiste à redéfinir des bonnes pratiques managériales. Diriger revient à assurer le bien-être au travail. Il ne faut pas oublier que décider est un processus individuel mais qui doit se faire à la suite de délibération collective. Finalement, pour penser ce processus, il est nécessaire d'innover.

Claude JARRY a poursuivi en rappelant l'aphorisme de Jean-Claude TREGOAT qui a dit « demain se fera aujourd'hui ». Les nouvelles contraintes exigent de bouger les lignes de la gouvernance. Il faut donc quitter une posture défensive et devancer les choix et les initiatives. L'idée est de ne pas se laisser imposer les conduites à tenir par la puissance publique. Il est nécessaire de devenir experts sur les problématiques posées et les populations touchées. Nous devons imaginer de nouvelles voies pour



proposer des solutions au lieu de produire des outils. Il faut investir des réseaux pour digérer la complexité de l'action sociale et se renforcer mutuellement. Claudy JARRY a conclu en disant qu'« il ne faut pas se laisser manger ». En effet, nous pouvons être mangés par l'appétit concurrentiel dévorant des opérateurs lucratifs. Ils sont prêts à investir des pans entiers de prise en charge des populations. Cependant, ces populations doivent être solvables et permettre de générer des profits.

Gérard TONNELET du GNDA insiste pour un repositionnement des associations. Elles doivent être de véritables forces de proposition. Il s'agira donc d'inventer des associations durables. Ces associations sont une force de frappe considérable. Pour cela, elles doivent sortir de l'entre soi, et investir des lieux de coopération. De plus, elles ne doivent plus faire de césure entre le politique et le technique. Elles doivent donner suite aux projets mais sans démagogie. Enfin, elles doivent être lucides et crédibles et accepter la démarche d'évaluation interne. Gérard TONNELET a dit que le projet associatif devrait être un projet politique. Il devra être inscrit sur un territoire sur lequel les évolutions ont été anticipées et annoncées. De plus, les associations y occuperont une juste place. Il faut penser autrement que le modèle dominant. Il faut unir toute la réflexion pour donner sens au projet. Sinon, le risque est de voir disparaître les associations.

Patrick GARRIGOU a convoqué notre Saint à tous, Saint MIRAMON. C'est le patron des « Cafdésiens ». Patrick GARRIGOU a dit que « diriger est un art quand le poids du pouvoir est à sa juste mesure ». Cependant, il a également invité MARX en disant que « le Directeur fait sa propre histoire sans savoir qu'il la fait ». Cela signifie que diriger c'est savoir piloter. Il s'agit de clarifier les relations entre Directeurs et Présidents, mais également de pouvoir avoir des délégations claires et larges. La journée d'hier s'est conclue par un appel de coopération entre la FNADES, le GNDA et l'ADC. L'objectif est de dégager une force de frappe contre la puissance publique.

Cependant, cela ne suffit pas pour manager. Il existe la dimension clinique. Nous en avons parlé ce matin. Madame SARAZIN nous a précisé que le mot clinique avait une origine grecque. Le sens était d'aller vers le lit. Cependant, ce terme a également une origine latine qui renvoie à une médecine exercée auprès du malade. J'en reviens donc aux termes penser et panser. Francis BATIFOULIER a rappelé que la direction et la clinique ne vont pas de soi. En effet, la clinique est en métamorphose. Cependant, la démarche s'exerce dans un contexte inédit. Il faut inventer d'autres figures institutionnelles. La rationalisation et la normalisation attaquent la pensée et disqualifient la clinique. Plus qu'une mutation, il s'agit d'évoquer un sujet mutant. C'est un sujet en incertitude. Il nous faut restaurer de la mémoire chez le sujet. Nous pourrions ainsi réduire son incertitude et lui permettre de refaire son histoire. A cet



égard, l'institution est le maître mot de la clinique. Le Directeur est donc au chevet de l'institution et pas uniquement à celui du sujet. Nous attendons de la reconnaissance, une identité, et une appartenance de l'institution. Cette dernière est constituée d'une équipe s'imprégnant des mêmes problématiques que les usagers. Pour permettre une mise à distance de ces problématiques, il est important de rendre possible l'accompagnement des pratiques. L'important pour le Directeur est de faire une institution. Sa place sera légitimée par cette capacité. Il doit ouvrir une troisième voie en imaginant que sa place est précaire. De ce fait, elle doit sans cesse être réinventée. L'institution est un lieu qui fait l'histoire. Elle donne sens au collectif et la place de la parole. De plus, c'est une institution suffisamment bonne avec une évaluation respectueuse de la clinique.

Xavier FLORIAN a dit que la clinique a été restaurée depuis 2002. Cependant, les outils de normalisation risquent de l'écraser. La clinique n'est pas mécanique. Comme le dirait MINTZBERG, vouloir élaborer une stratégie mécanique aboutit à une place médiocre. Il faut donc spécifier une démarche clinique entendue comme une démarche au chevet de l'institution. Le but est de donner un sens à la mission des salariés.

Daniel VEIN a poursuivi en disant que la clinique est le troisième socle de la fonction de direction. Cette fonction doit être investie symboliquement pour que le Directeur ne soit pas un Directeur fantôme. Il y a de l'orgueil et de l'humilité à accompagner les salariés et les usagers. Le Directeur n'est pas qu'un manager interchangeable mais un clinicien.

Claude MONTEILLER a renforcé cela en disant qu'une institution est un sujet à part entière auprès duquel le Directeur est au chevet. Son objectif est d'en prendre soin, de produire le cas échéant des examens complémentaires pour parfois pratiquer des opérations chirurgicales. Les Directeurs doivent être formés à cette dimension clinique. Il est également nécessaire de valoriser l'estime qu'ils ont d'eux mêmes. Enfin, il est nécessaire de rappeler le sens de l'engagement.

Cet après-midi, nous avons fait un lien avec la question de la gestion dans la fonction de Direction. Hubert ALLIER nous dit que les réformes ont bouleversé le paysage. Cela a impacté la fonction de Direction. Plusieurs formes de changements l'ont impactée. Nous pouvons les résumer en cinq points. Le premier est que la gestion de l'action publique a changé de nature sans distinction de ligne de forces à l'exception des appels à projets. De plus, nous observons une inflation des réglementations et une montée en puissance des ARS. Le deuxième point concerne le statut moral de la personne gestionnaire qui n'intéresse plus les pouvoirs publics. L'activité prime indépendamment de ceux qui la gèrent. Le troisième est que le véritable statut des



bénéficiaires semble être passé au second plan. Les services à la personne en seraient un bon exemple. Le service marchand prend le dessus. Nous aurons d'un côté les usagers solvables et de l'autre les usagers insolvables qui se tourneront vers les associations. Le quatrième point tourne autour des logiques de dialogue qui changent. Nous allons vers une logique de prestations avec une mise en exergue des tarifs à la personne. Enfin, le cinquième point concerne les modes de financement qui interrogent la fonction collective et la mission sociale. Il s'agit du tarif à l'activité, à la personne et à la ressource. Ce n'est pas une inquiétude des établissements sociaux et médicosociaux. C'est une inquiétude sociétale. Hubert ALLIER nous a rappelé que le non lucratif a des atouts. La condition est qu'il ne joue plus dans la concurrence pure et dure avec lui-même. Cela signifie que les associations ne doivent plus être en concurrence. En effet, il arrive que les associations jouent à une concurrence plus outrancière que les entreprises. Or, ce secteur associatif a une capacité d'innovation. Il faudrait plutôt faire de la « concurrence ». C'est donc une problématique politique.

Monsieur SERPETTE a renforcé cette idée en disant que gérer sur le mode marchand n'est pas forcément une mauvaise idée. Il convient toutefois de poser deux questions. Pour quoi faire ? Dans quel sens ? La gestion n'est qu'une quincaillerie. Ce n'est qu'un moyen. C'est cette fonction de gestion qu'il faut interroger. Il est important de l'interroger sur la qualité. Il faut critiquer l'angle de la normalisation par la satisfaction du client. De plus, il faut questionner l'inflation administrative et juridique. Elle est chronophage et contre-productive en raison de sa massification. Par ailleurs, il faut interroger la gestion financière. Aujourd'hui, ce sont les associations qui expliquent les modes de répartition des sous dotations sans reprise des résultats. Il faut également interroger la fonction ressources humaines pour accompagner les équipes. Enfin, il est nécessaire d'interroger la fonction stratégique. C'est notamment le cas pour l'inscription des associations dans des réseaux, des partenariats et dans les territoires.

Norbert NAVARRO a consulté la bible qui est notre référentiel CAFDES. La gestion se réfère à la gestion des ressources humaines et à la gestion financière. Il nous a dit que la gestion des ressources humaines est un accompagnement des besoins au quotidien. De plus, la gestion des ressources humaines est en même temps la mise en visibilité des stratégies à longue durée. Nous avons quitté la gestion « en bon père de famille ». Nous allons vers des logiques de gestion d'allocations de ressources. Elles sont très réglementées et intégrées dans une conception pluriannuelle. Les contraintes sont gérées en tension. En effet, il faut faire mieux avec parfois moins. Norbert NAVARRO a cité Paul WATZLAWICK qui disait qu'il faut sortir du cadre lorsque l'on est coincé. Nous pouvons ainsi entrevoir des solutions. En ce qui concerne l'approche gestionnaire, sortir de son cadre permettra d'être réactif et avoir une



longueur d'avance. L'objectif est de choisir avant de se laisser imposer. Il faut être innovant, ne pas rester seul et être solidaire.

Jean-François GEY a complété par la sémantique de la gestion. Elle n'a de sens que dans un cadre souple. Elle est au service d'un projet mais il faut un Directeur. Cependant, y a-t-il encore un Directeur ? Entre les conceptions de « dirigeance » et de convergence la question est légitime. Auparavant, la spécificité du Directeur était de soutenir son budget. Aujourd'hui, il lui est demandé de manager l'efficacité. Il doit projeter le fonctionnement. Dans ce cadre, la gestion budgétaire est piégée par la contrainte du décret de 2003. Tout cela fonctionne comme une censure masquée. C'est la mise en avant du danger du contrôle a posteriori. Où sont les marges de manœuvre dans la préparation d'un budget prévisionnel ? Que dire de la convergence tarifaire ? Celle-ci bloque les contraintes d'enveloppes. Que dire également du paradigme nouveau de la gestion d'ensemble des établissements sociaux ? Quelle est la place pour un Directeur d'établissement ? Ne risque-t-il pas de devenir un simple secrétaire d'association ou d'établissement ? A-t-il encore une âme ? Les CPOM ne risquent-ils pas de déplacer le débat contradictoire des DP au sein des associations elles-mêmes ? Avant, le débat avait lieu entre les associations ou les Directeurs et les prescripteurs du financement lui-même. Il est également important de questionner la place de l'utilisateur qui devient client. Nous défendons en effet la place d'un usager citoyen. Dans le cadre des appels d'offres, c'est la logique de marché qui domine. Ce n'est donc plus une logique de réponses à des besoins. Cette dernière aurait pu être négociée entre les associations et les pouvoirs publics. Le contrat est un élément des CPOM. Il aurait dû être équilibré. Or, c'est un contrat léonin. En effet, l'un des signataires est un représentant de la puissance publique. Il possède les clefs de la décision. Tous ces éléments montrent, selon Monsieur GEY, que l'on se rapproche des règles du secteur marchand. Il nous cite Michel CHAUVIERE qui nous dit qu'il faut reconstruire des polders pour échapper à la marée de la marchandisation.

C'est peut-être un constat négatif. Cependant, je retiens que les associations et les directions ont la possibilité de pouvoir constituer un rapport de force intéressant. C'est sur cela qu'il faut compter. D'autre part, il a été dit que l'enjeu actuel de la direction est de refaire une institution.

Je vais donc céder la parole à Monsieur le Président pour qu'il annonce la thématique des prochaines journées FNADES. Merci.



Remerciements et perspectives.

Par Monsieur Michel DEFRANCE (Président FNADES).

Michel DEFRANCE

Je voudrais remercier nos partenaires des stands. La question sur le pourquoi des stands est souvent posée. C'est une irruption du marchand dans notre univers. Il faut savoir que ces « marchands » ont accepté de prendre le risque financier de venir à notre rencontre. Selon moi, c'est une prise de risque importante. Ils pourraient se contenter de nous inonder de leurs courriers. D'autres nous considèrent uniquement comme un marché captif. Ils ne prennent donc pas la peine de nous voir. Souvenez-vous en quand vous reverrez leurs prospectus.

Je remercie également les dames de l'accueil accompagnées par Guy DETTWEILLER. Il est notre trésorier. Je remercie également les jeunes du vestiaire accompagnés de Marie-Claude JURET, notre collègue de l'ADES. Elle est également membre de la FNADES. Elle prétend nous quitter bientôt mais il n'en est pas question. Je remercie les journalistes qui ont accompagné nos travaux. Il s'agit de Jean-Yves GUEGUEN de la « Lettre du Manager ». Il nous a accompagnés et a soutenu notre travail. Je parle également d'Isabelle SARAZIN des « ASH » et d'Anne BARIET de « Direction[s] ». Enfin, je remercie les intervenants. RIFFAULT, Francis BATIFOULIER, Hubert ALLIER étaient les « externes » de la FNADES. De plus, je remercie toutes les associations adhérentes. Il s'agit de l'ADESSE 75, la FRADES, le CTDESI, l'ADESSE 37, l'ARDES, le GDM, l'ADEM 77, la D3S 71, l'ADESAL, l'ADESSE 91, la FNADEPA, le GTD, l'ADPA, le GRDEI. Ces associations ont mené pendant plus d'un an des réflexions de terrain pour alimenter ces journées.

Par ailleurs, nous avons souhaité inviter des associations partenaires. Il s'agit de l'ANDESI, ADC, ANDICAT, GNDA mais également l'UNIOPSS. Le prochain congrès abordera les questions de l'évolution de notre secteur. L'intitulé porte déjà la question éthique et politique du devenir du secteur associatif non lucratif.

Nous avons entendu que le Directeur est engagé dans la production d'une société qui se produit par elle-même. Il n'est pas dupe des enjeux et se situe dans une perspective de les utiliser. Il devra témoigner au quotidien que nous ne sommes pas tenus de transformer les outils en finalités.

La question de la posture du dirigeant a également été abordée. Sa capacité à soutenir ce qui est attendu de lui dans l'institution est une question qui se pose prioritairement à



nous. Aujourd'hui, cette dimension des différentes figures institutionnelles est problématique. C'est peut-être la piste que la FNADES va essayer de creuser durant l'année à venir pour construire les prochaines journées.

Dorénavant, nous les envisageons annuellement. Nous nous apercevons que les travaux des associations adhérentes ont besoin d'être revitalisés. De ce fait, nous considérons que ce type de journées peut être un aboutissement de leurs travaux. Nous faisons donc le pari de nous rencontrer tous les ans. L'objectif est de faire vivre cette dimension du transversal au-delà des publics et des secteurs.

Il est urgent de se remobiliser dans la vie quotidienne des associations locales. Au jour le jour, nous devons rester vigilants et ouverts. Il faut sortir de son isolement et s'engager pour ne pas finir par se « faire manger »

Retrouvons-nous encore plus nombreux l'année prochaine autour des réflexions et des témoignages des associations. L'idée est d'affirmer notre capacité à résister. Il ne s'agit pas de résister aux changements qui attaquent nos habitudes et nos repères. Il faut résister aux changements qui font passer les objectifs de rendement financier avant l'homme. Nous devons témoigner de cela au quotidien dans nos établissements.

A bientôt.



INDEX

Nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe des termes suivants

(les numéros renvoient aux pages auxquelles ces termes apparaissent)

| | | | |
|-----------------------|----|--------------------------|---------|
| Clos du Lit | 19 | Jean DEMINC | 73 |
| Damien CANTESSE | 97 | Marie-Claude BURET | 114 |
| François PATRY | 23 | OPRD | 112,114 |
| Georges SAULIER | 19 | Pierre BALDINI | 8 |