



**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](http://www.compte-rendu.fr)

---

**ACTES DU**

**FORUM DE LA FONCTION DE DIRECTION 2009**

**DE LA FNADES**



**F.N.A.D.E.S.**

Fédération Nationale des Associations  
de Directeurs d'Établissements  
et Services Sanitaires Sociaux et  
Médico-sociaux sans but lucratif

**DIRIGER C'EST POSSIBLE !**

**PENSER L'ACTION ET LA FONCTION AUSSI...**

**Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009**

**Paris, Espace Reuilly**



## 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 connaissons, 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. Quoi qu'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.