



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...



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

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

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009

Paris, Espace Reuilly



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 insolubles 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.