

Le métier de directeur, toujours en devenir

[...]

L'éthique, moteur et miroir du directeur

Ce qui caractérise en propre le métier de directeur, c'est l'art de la décision. Or décider, c'est trancher dans le réel. L'art du directeur consiste par conséquent à poser des choix et à affirmer des valeurs et des préférences. Ces valeurs seront souvent paradoxales : choisir entre le projet ou la gestion, répondre aux orientations de l'association mais aussi aux injonctions des autorités de contrôle. Ses décisions seront donc en rapport avec deux critères constamment mis à l'épreuve face aux exigences de son métier : celui d'une conception de l'homme et celui d'un véritable engagement éthique.

Conception du monde

Comme pour nous tous, la conception de l'homme que chaque directeur se construit est sans cesse en évolution. Elle dépend de l'histoire du sujet, de sa formation, de son expérience personnelle, de sa maturité dans la fonction. La philosophie de l'homme est pour chaque dirigeant profondément dialectique parce qu'elle se fonde et repose sur des champs culturels différents – religieux, philosophique, idéologique – où s'affrontent des idées divergentes, elles-mêmes issues de courants de pensée variés – psychanalytique, comportementaliste, éducatif. Une conception du monde fonde tout projet institutionnel. Celui-ci est l'outil qui structure l'action éducative, thérapeutique et d'accompagnement auprès de jeunes ou d'adultes en souffrance, en exclusion, en dépendance. Ce qui veut d'abord dire respecter l'autre, accompagner sa différence, espérer dans un mieux-être et un « vivre-ensemble ».

L'éthique du directeur pourrait dès lors se résumer à quatre principes : l'exemplarité, l'écoute, l'espérance et l'engagement. La politesse vis-à-vis des résidents, la loyauté envers l'association, la fidélité et la solidarité avec l'équipe de travail sont bien des qualités, sinon des exigences, que l'on pourrait rassembler sous la valeur de l'exemplarité : on ne peut exiger des autres ce que l'on ne peut vivre soi-même.

La deuxième valeur pourrait être celle de l'écoute : regarder, comprendre la réalité plutôt que la juger, l'idéaliser ou la cautionner. L'écoute pour permettre une connaissance de la réalité dans et hors les murs de l'institution et/ou des services ; mais aussi l'écoute de soi-même dans l'analyse de son propre positionnement et de son rapport au pouvoir. La compréhension est une pensée complexe qui fait obstacle à l'indifférence, au repli sur soi (personnel ou institutionnel).

La troisième valeur est celle de l'espérance. Rien à voir avec une quelconque connotation religieuse : mais bien plutôt espérance dans un acte éducatif ou d'accompagnement qui produit du mieux-être pour l'enfant comme pour l'exclu et, surtout, qui aide à réduire les déterminismes. Espérance dans le sens d'un avenir, d'une anticipation, d'une promesse de réduction des fractures sociales.

Et le politique ?

Dernière valeur, enfin, l'engagement de chaque directeur : car si les conceptions de l'homme relèvent de la morale commune qui s'éprouve dans la conformité à des normes collectives, l'engagement éthique, lui, relève du caractère singulier et personnel de chaque directeur, renvoyant à des valeurs qui lui sont propres. Le gage est ce que l'on dépose ou laisse entre les mains de quelqu'un à titre de garantie. Il est une caution ou un dépôt. La responsabilité éthique est, de ce point de vue, toujours un engagement à l'endroit de l'autre. S'engager, c'est ainsi se lier par une promesse vis-à-vis de l'établissement ou du service. C'est créer les conditions possibles pour la réalisation d'actions cohérentes et de qualité. L'engagement éthique consiste bien, pour chaque directeur, à donner et à nommer le sens et le pourquoi des actions ainsi que les modalités de l'exercice du pouvoir.

Toutefois, la question éthique ne doit pas occulter la dimension politique. Cornelius Castoriadis faisait remarquer que l'éthique apparaît chaque fois que la politique s'affaiblit : « L'épiphanie de l'éthique serait donc en ce sens la manifestation de l'éviction de la politique. » Dans le même sens, Spinoza, avant lui, concluait : « On part du constat que les hommes ne sont pas bons. Ils ne sont généralement pas conduits par la raison mais d'abord par leur affect, par la peur ou la haine, le désir de gloire et de puissance, de séduction et de richesse. Dès lors, on ne saurait attendre l'arrivée de dirigeants vertueux pour que s'améliorent les dirigeants ou les régimes politiques. Au contraire, il appartient aux institutions de contraindre les hommes à la vertu. Si elles en sont incapables, elles sont mauvaises. »

Les sphères du métier de directeur

Ces sphères sont essentiellement au nombre de trois : sphère technique, sphère stratégique et sphère de l'intime. Et chacune d'elles est composée de quatre dimensions. Il nous semble que nous avons là la totalité du territoire d'un directeur.

NB : cet extrait ne traite que de la seule sphère technique.

La sphère technique

Exercer une fonction de directeur constitue un métier, et des outils spécifiques, que nous allons passer en revue, sont nécessaires à cet exercice. Malgré les péripéties dans la construction et dans la consolidation du secteur social et médico-social, le directeur d'établissement ou de service reste le garant unique du projet institutionnel, de sa réalisation, de son animation, de son évaluation et de la gestion, qui est le moyen au service de la mission.

À la différence de l'hôpital ou de l'Éducation nationale, pour ne citer que ces secteurs, il n'y a pas dichotomie entre gestion et projet de service. Le directeur, dans l'action sociale, est responsable de l'admission et de la sortie des usagers présentés par la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH), l'Aide sociale à l'enfance, la justice, le 115, etc. Il possède la pleine responsabilité de ces deux domaines, même quand certaines associations centralisent la gestion dans des sièges pléthoriques, au motif erroné que les directeurs pourront mieux se consacrer au projet en ne possédant pas la maîtrise de la gestion. Motif erroné car une étude menée au début des années 1990 par l'ex-École nationale de la santé publique (ENSP), devenue depuis EHESP, a montré que les directeurs ne consacraient pas plus de temps au projet en étant dessaisis de la gestion mais, qui plus est, passaient un temps important à la saisie des données et à leur restitution permettant le suivi du budget, pour un traitement extérieur, en l'occurrence par les sièges associatifs. Toutefois, avec la mutualisation des moyens que va entraîner la création des CPOM, la gestion risque d'être centralisée et les structures de prise en charge vont être dessaisies de celle-ci.

Certaines structures reviennent sur la centralisation de la gestion, la considérant préjudiciable à la qualité de la prestation des établissements. En effet, une gestion qui n'est plus maîtrisée au plus près de la dépense est une

gestion déresponsabilisée, et il est facile de dénoncer les choix réalisés puisqu'ils échappent au directeur. Être responsable du projet et de la gestion signifie pour le directeur assumer et garder la maîtrise des décisions dans ces deux domaines, même s'il peut être utile que les sièges centralisent les comptes bancaires, la paie, la comptabilité, etc. Si la direction d'un établissement suppose un travail d'équipe, de concertation, de compromis, le directeur est, en dernier ressort, le décideur.

Les directeurs eux-mêmes peuvent avoir privilégié la gestion, en laissant au directeur adjoint ou au chef de service le soin d'organiser, d'animer la réalisation du projet : comme si la préoccupation du directeur s'arrêtait à la conception, le reste étant entièrement délégué.

[...]

Les compétences du directeur technicien, garant de la mise en œuvre des politiques sociales

[...] Ainsi, le projet est le domaine qui permet au directeur d'acquérir sa pleine légitimité. C'est le cœur de métier, qui consiste à être le responsable, le garant, l'évaluateur de la mise en œuvre du projet.

La réalisation du projet et sa qualité requièrent les trois outils que sont l'organisation, la veille institutionnelle et la gestion. La veille institutionnelle permet l'observation, l'analyse du dispositif et, ainsi, de réduire les écarts, voire les dérives entre organisation et projets. Même si la volonté de réaliser un rêve doit être à l'origine de tout projet, un tel dispositif est soumis à la réalité de la gestion. Les coûts, les options techniques, l'investissement matériel nécessitent des arbitrages, des compromis stratégiques indispensables.

Jean-Marie MIRAMON
Directeur d'établissement

Travail à faire :

Se référer aux consignes sur le support de l'écrit