



Le Forum de la Fonction de Direction 2009 FNADES

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

« Diriger c'est possible ! Penser l'action et la fonction aussi... » : tel est le thème qui a regroupé près de 200 directeurs d'établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux, les 3 et 4 décembre 2009, à l'Espace Reuilly à Paris. Réuni à l'initiative de la FNADES (Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Établissements et Services Sanitaires, Sociaux et Médico-sociaux sans but lucratif), ce Forum de la Fonction de Direction a donné la parole à l'ensemble des secteurs de l'action sociale. L'occasion pour tous d'explorer la fonction de direction sous ses trois angles clés : la dimension managériale (I), la dimension clinique (II) et la dimension gestionnaire (III).

En ouverture des débats, le philosophe et formateur Jacques Riffault a exploré les contours de la notion d'autorité. Prérogative du directeur, celle-ci est aujourd'hui contestée de toutes parts. En établissement comme à l'école ou chez le médecin, c'est la « place d'exception » de celui qui prend les décisions qui est contestée. « Tout se passe comme si l'on ne supportait plus la verticalité. » Certains se réjouissent de cette crise. Le philosophe Alain Renault décrète même « la fin de l'autorité ». Cependant, ces discours séduisants sont trompeurs. Car « l'autorité est une dimension irréductible du fonctionnement humain ». C'est elle qui permettra par exemple à l'éducateur de donner aux jeunes les moyens de créer quelque chose de neuf dans l'avenir. En établissement, le socle de cette autorité à réinventer peut être le projet et sa déclinaison dans des dispositifs. A condition d'être partagés au sein du collectif, ces éléments mettent le directeur sur la voie de la « phronesis » grecque, vertu de l'homme ou de la femme à la fois perspicace et bienveillant.

Interpellé par les directeurs sur la notion de conflit, Jacques Riffault a complété son analyse en distinguant « le conflit destructeur » et le « conflit producteur d'avenir », tout en insistant sur la nécessité de l'écoute pour faire évoluer les points de vue. Pour conclure, Michel Defrance, Président de la FNADES a rappelé que « la prérogative du directeur est précisément de trancher les conflits ».

I. La dimension managériale dans la fonction de direction : tel le thème que le Forum a exploré avec deux représentants de l'ANDESI (Association Nationale des Cadres du Social). Daniel Gaquere a d'abord évoqué les mutations à l'oeuvre dans le secteur sanitaire, social et médico-social depuis 2007. A ce titre, il a invité les directeurs à se tourner sans peur vers l'avenir et à « manager sans renoncer aux valeurs » pour devenir de véritables « entrepreneurs sociaux ». François Noble a ensuite présenté les résultats d'une enquête menée auprès de directeurs d'établissement dont il ressort huit thématiques majeures : 1) la gouvernance associative; 2) la planification du secteur et la gouvernance associative ; 3) la direction ; 4) l'organisation du travail; 5) les emplois et la formation; 6) la sécurité et la gestion des risques; 7) l'administration des équipes et la communication; 8) l'innovation.

Association invitée, le GNDA (Groupement National des Directeurs Généraux d'Associations) s'est

Allocution d'ouverture de M. Michel Defrance, Président de la FNADES
« Les directeurs seront au cœur des évolutions à venir ! »

« La FNADES rassemble des associations non lucratives ou publiques dans le domaine du social. Elle regroupe des associations locales, départementales ou nationales, qu'elles soient spécialisées sur un secteur ou transversales. Elle n'existe que par la volonté de ses membres de réfléchir ensemble. Sa vocation est de dialoguer avec les autres groupes ou associations ayant, comme elle, un discours militant sur la fonction de direction. La FNADES est un espace d'expression rassemblé non pas autour d'un plus petit dénominateur commun, mais d'une expression collective, d'un dialogue voire d'une confrontation pour l'expression des directeurs.

La FNADES a construit ce Forum autour d'une approche philosophique qui repositionne la fonction de direction comme un enjeu éthique fort, au moment où de nombreux directeurs disent leur isolement, leur perte de champ décisionnel, mais aussi leur volonté de répondre aux défis. C'est pourquoi le Forum interroge la dimension managériale, actuellement sous le feu des médias, la dimension clinique, souvent première variable d'ajustement, et enfin la dimension gestionnaire, tantôt retirée et tantôt laissée comme seule prérogative aux directeurs. »

exprimé sur la dimension managériale par la voix de son Président. Gérard Tonnelet a tout d'abord évoqué les peurs que suscite la notion de management : « crainte de transformer les directeurs en simples exécutants et d'écraser le niveau subjectif par l'impersonnel ». Pourtant, c'est un message résolument mobilisateur que le Président du GNDA a tenu en invitant toutes les associations à se regrouper pour faire avancer efficacement la cause des personnes prises en charge.

Membre de la FNADES, la FNADEPA (Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Établissements et Services pour Personnes Agées) a livré sa vision de la dimension managériale. Son Président Claudy Jarry a proposé trois postures pour les directeurs d'établissement : « impulser le

changement », « se présenter comme des experts » et « s'inscrire dans des réseaux ».

Président du GRDEI Midi-Pyrénées (Groupement Régional des Directeurs d'Institutions Sociales, Médico-Sociales et Sanitaires), Patrick Garrigou a pour sa part souhaité que les fonctions les plus larges possible soient confiées au directeur par rapport à son décret de compétence, rappelant pour finir que ceux-ci « écrivent aujourd'hui leur propre histoire ».



II. La dimension clinique dans la fonction de direction « s'exprime dans un contexte de mutations », a rappelé le directeur d'établissement **Francis Batifoul**. Le modèle institutionnel s'épuise, les personnes accompagnées se transforment et des reconfigurations organisationnelles majeures sont à l'œuvre. Dans ces conditions, le directeur soucieux de clinique doit d'abord se préoccuper de l'institution : « *il doit prendre soin de l'institution* ». Pour cela, il doit viser « *l'institution suffisamment bonne* », celle où l'on parle et reconnaît ses maladies. Cela passe par la mise en place d'« *espaces de désintoxication* », mais aussi par une réhabilitation de la fonction de direction dont la « *place d'exception* » doit être « *mise en tension avec la gouvernance et des processus démocratiques* ». Enfin, le directeur doit s'assurer que l'institution soit un lieu où l'on parle en pluralisant les espaces de parole. « *Face à la menace du modèle gestionnaire où la clinique est accessoire, le directeur doit surtout préserver dans l'institution les conditions de la rencontre interhumaine.* »

Association invitée, l'ADC (Association des Directeurs, Cadres de direction et Certifiés de l'EHESP) s'est exprimée par la voix de son Vice-Président. Pour **Xavier Florian**, « *c'est une erreur d'opposer la gestion et la clinique* ». Ces dimensions peuvent se rejoindre car, d'une part, les directeurs accordent une place importante à la clinique et, d'autre part, « *les établissements sont fondamentalement cliniques, le patient étant l'institution* ». Dans ce contexte, **Xavier Florian** a proposé de parler de « *métier de direction plutôt que de fonction de direction, et d'exiger un niveau de qualification élevé* ».

Membre de la FNADES, le GTD (Groupement Technique des Directeurs, département du Var) s'est ensuite exprimé par la voix de **Daniel Vein**, qui a souligné que « *la dimension clinique est au cœur de la fonction directoriale* ». Véritable « *colonne vertébrale du dispositif institutionnel* », c'est elle qui distingue le secteur non lucratif du secteur concurrentiel. Pour sa part, **Claude Monteillet**, Président de l'**ADESAL** (Association des Directeurs d'Établissements Sanitaires et Sociaux d'Alsace-Lorraine) a insisté sur le rôle clinique du directeur auprès de l'institution et des équipes. Aux côtés de celle-ci, le Directeur doit accorder des signes de reconnaissance favorisant l'estime de soi.

III. La dimension gestionnaire dans la fonction de direction a été explorée par **Hubert Allier**. Le Directeur de l'**UNIOPSS** a diagnostiqué cinq grandes modifications : 1) l'action publique change de nature, comme en témoignent les appels à projets ; 2) le statut de la personne morale gestionnaire n'intéresse pratiquement plus ; 3) le statut des personnes accueillies semble passer au second plan ; 4) une logique de tarif à la personne s'impose ; 5) les modes de financement interrogent la fonction collective et la mixité sociale. Dans ce contexte, « *le secteur non lucratif doit jouer sur un autre registre que celui de la concurrence normale, par exemple celui de la concurrence* ».

Association invitée, ANDICAT (Association Nationale des Directeurs et Cadres des ESAT) s'est

exprimée par la voix de **Jacques Serpette** pour qui « *la gestion doit rester un moyen* » au service des objectifs de l'action sociale. A ce titre, Jacques Serpette a identifié cinq fonctions : 1) la qualité soulevant la question de l'évaluation ; 2) le juridique et l'administratif caractérisé par l'inflation des textes ; 3) la gestion financière soulevant des réserves sur les appels à projets ; 4) les RH ; 5) la gestion stratégique à moyen et long terme.

Membre de la FNADES, l'ADPA (Association des Directeurs au service des Personnes Agées) a réagi à travers son Secrétaire général. **Norbert Navarro** a examiné deux éléments de gestion issus du référentiel CAFDES : la gestion des

ressources humaines et la gestion financière. Qualifiant le directeur de « *chef d'orchestre* », Norbert Navarro a exhorté les professionnels à « *sortir du cadre qui leur demande de faire mieux avec moins* ».

Pour finir, **Jean-François Gey**, Vice-Président de l'**ADESSE 91** (Association des Directeurs d'Établissements Sanitaires et Sociaux de l'Essonne) a souligné que le directeur, « *ce généraliste impénitent* », ne pourra continuer d'exercer ses fonctions gestionnaires que si les employeurs et les directions générales valorisent son rôle.

Allocution de clôture de M.

Michel Defrance, Président de la FNADES

« **Résister aux changements qui font passer le rendement financier avant l'Homme !** »

« *Le directeur est engagé dans la production d'une société qui se produit par elle-même. Il n'est pas dupe des enjeux de qui advient. Il se situe dans une perspective d'en faire quelque chose dans la structure qu'il dirige, en témoignant au quotidien du fait qu'il n'est pas tenu de transformer ce qui ne sont que des outils en finalités.*

Autre question clé : la posture du dirigeant et sa capacité à soutenir ce qui est attendu de lui dans l'institution. Cette dimension institutionnelle est clairement en question aujourd'hui.

Ce pourrait être la piste que la FNADES essaiera de creuser tout au long de l'année 2010 pour construire les prochaines journées.

La FNADES envisage ses prochaines journées annuellement. En effet, les travaux des associations adhérentes sur le terrain ont besoin d'être revitalisés. A ce titre, les journées de la FNADES peuvent être cette tribune et cet aboutissement. La FNADES va donc faire le parti de se rencontrer tous les ans pour faire vivre la dimension transversale.

« *Il est urgent de se remobiliser, au-delà du Forum, dans la vie quotidienne des associations locales. Restons vigilants et ouverts, sortons de l'isolement, engageons-nous ! Retrouvons-nous l'an prochain pour affirmer notre capacité à résister aux changements qui font passer le rendement financier avant l'Homme !* »