

Pour « contribuer au débat » introduit par l'article de F Batifoulier intitulé « refaire de l'institution, enjeu majeur du directeur », comme nous y invite la rédaction de Directions...

Favoriser la fonction symbolique : le rôle immuable du directeur dans tous ses états

Face à ce mouvement général si mal dénommé « désinstitutionnalisation », il s'agit pour le directeur de soutenir en l'adaptant sa fonction essentielle qui est de créer, maintenir, et animer les conditions d'une activité symbolique dans son périmètre d'intervention. Cet objectif à notre sens doit l'emporter sur tout projet de « refaire » de l'institution là où elle s'est irrémédiablement défaite, ou de « réinstitutionnaliser » là où il n'y a plus d'institution pour contenir le sens.

Dans le développement récent des politiques sociales, l'institutionnalisation n'est pas, sur les principes, remise en cause. Ce sont les modalités et modes d'organisation, de relation, de communication entre l'interne et l'environnement qui sont en question. L'enjeu pour le directeur est d'identifier les paradigmes en mutation, en lien avec les évolutions sociales et sociétales, et d'adopter un positionnement professionnel en adéquation.

1. Qu'est-ce qui permet de « faire institution » ?

Ce qui fixe et constitue l'institution n'a pas grand chose à voir avec les murs de l'établissement, pas plus qu'avec leur contestation ou leur prolongement dans de nouveaux dispositifs d'hébergement et de parcours. Le rôle instituant (au sens de Rémi Hess(1)) du directeur se caractérise par le processus créatif qu'il permet, indépendamment de la forme instituée dont on observe le démantèlement. A défaut d'établir cette distinction, on court le risque de confondre la fonction et l'organe, et d'introduire de dangereux biais de nature politique ou épistémologiques.

L'institution réelle n'est pas l'institution politique ou visible. La dynamique collective, consistant à « faire institution », se construit par la rencontre et la complémentarité des représentations conscientes et inconscientes des acteurs concernés. Les conditions de cette construction, mais pas la nature ou la forme des représentations construites, sont placées sous la responsabilité du directeur. Le rôle de celui-ci est d'initier des processus de questionnement et de proposer des cadres-repères pour l'action, et ceci quel que soit la forme prise par l'institution, intra-muros, en plateau technique ou encore en regroupement. Les représentations, qui fondent les liens et soutiennent les actes techniques, s'adosent à des armatures du psychisme que René KAES (2) appelle des « étagères multiples ». Selon nous, leur échafaudage (projectif) est moins lié à l'architecture réelle de l'organisation qu'aux effets de sens induits par le fonctionnement du système et par les attitudes et les choix du management. L'intervention du directeur consiste précisément à construire ces endroits de l'institution, quelle qu'en soit la forme, où doivent se développer des représentations nouvelles de soi, des autres, et de la mission.

A l'inverse, lorsque les systèmes de représentations ne sont pas alimentés par un processus de questionnement, de renouvellement permanent, et de construction collective, que l'institution tombe en maladie.

Quelques dysfonctionnements sont répétitifs et se ressemblent car ils ont souvent les mêmes causes. Citons quelques unes de ces maladies aux noms très suggestifs:

- “la maladie du court-circuit”, système dans lequel la chaîne hiérarchique est court-circuitée, provoquant un informel hypertrophié, des raidissements, des suspicions et des susceptibilités accrues ;
- “la maladie du côté à côté”, addition de salariés où le collectif est en pointillés, et l’engagement à la mission et au projet est disparate ;
- “la maladie du nombre”, organisation dans laquelle les fonctions sont peu définies, certains secteurs sont sur ou sous dotés, et où rien ne peut être changé ;
- “la maladie des cimes”, organisation sans questionnement, persuadée de son savoir et de son expertise : si elle a eu ses heures de gloire, souvent justifiées, l’illusion est de croire que c’est encore le cas aujourd’hui ;
- “la maladie en sous-sol”, organisation qui provoque par l’absence de paroles, d’écoute, de veille, d’exigences, une véritable maltraitance institutionnelle (la maltraitance individuelle n’est que la conséquence d’un dysfonctionnement organisationnel : ainsi la bienveillance collective est un indicateur d’un bon fonctionnement institutionnel collectif).

2. De quoi la « désinstitutionnalisation » ou la « démocratie institutionnelle » sont-elles les prête-noms ?

L’époque questionne directement nos structures et nos constructions politiques, qui ne rendent plus compte de la réalité des aspirations sociales, notamment de la jeunesse. C’est d’autant moins le moment d’introduire des concepts politiques « lourds » comme celui de « démocratie institutionnelle », à l’application discutable dans la dirigeance institutionnelle. Il nous apparaît plus souhaitable de tenter de construire de nouvelles formes adaptées du fonctionnement directorial et du « travailler ensemble ».

Dans ce nouveau processus d’entraînement, le mot « démocratie » est impropre. Dans une institution sanitaire, sociale et médico-sociale, la mission, le pourquoi, ne se négocient pas. En république démocratique, les citoyens sont égaux entre eux selon le principe « un homme une voix », chacun peut s’exprimer librement en faveur ou contre tout, chacun est libre de s’investir ou de se retirer de tout engagement etc.. En institution les relations s’inscrivent dans un contrat de travail, qui instaure un lien de subordination, et induit des obligations réciproques et des rapports inégaux consentis et régulés. Ce sont les « comment », les modalités du « faire », et non les finalités politiques, qui passent par la concertation, la participation, la coopération.

Le terme “désinstitutionnalisation” aussi est discutable car ce sont plus singulièrement les réductions financières que l’on veut mettre en cause dans cette expression. L’internat est une institution, mais les SESSAD, les familles d’accueil, les suivis à domicile... sont tout autant des institutions. L’emploi du terme de « désinstitutionnalisation » signe en réalité des dérives nombreuses, réelles et préjudiciables, et en particulier l’incapacité à épouser les mutations sociales, marquées par la complexification.

Traiter de l’institution passe inévitablement selon nous par la reprise de la notion de complexité, dont le degré est défini au sens de Jean-Louis LEMOIGNE (3) par le nombre et la nature des interactions d’un système. La désinstitutionnalisation, au-delà de son cortège de fantasmes, de craintes et de séductions, oblige à construire formellement des relations croisées entre acteurs d’un même territoire. Cette évolution n’augmente pas forcément la complication du système : elle exige une simplification des flux et des procédures, une autre attention aux boucles de régulation, et une lucidité nouvelle quant à la définition des missions individuelles et collectives.

3. Rôle traditionnel, expression nouvelle, pour la fonction de directeur

Là où l'institution, sous sa forme traditionnelle, a atteint sa limite, il s'agit moins de ré-institutionnaliser pour faire contre-point ou résistance à la dé-institutionnalisation, que de s'engager résolument dans la définition, avec les acteurs qui les composent, de nouveaux systèmes et de nouveaux fonctionnements.

La meilleure façon de poursuivre est de tout changer. La leçon de permanence de Giuseppe di Lampedusa trouve ici une application directe, car ce qui reste permanent, le cœur même de la fonction de directeur, c'est l'activité symbolique. Ce n'est pas le directeur bien sûr qui assure en lui-même la fonction symbolique, pas plus que le psychologue ou le médecin ; cette activité, qui permet l'accès au sens et au soin des personnes accueillies, est mise en œuvre par l'ensemble du fonctionnement collectif professionnel. Le directeur aura donc, davantage encore qu'hier, la responsabilité de « trouver-crée » (cf. Winnicott (4) les différents cadres et dispositifs permettant au groupe de fabriquer du symbole comme on fabrique du sens.

Pour cela, il n'est surtout pas nécessaire que le directeur soit partout. Sa présence dans tous les espaces à forte dimension symbolique pourrait avoir l'effet inverse, c'est-à-dire de bloquer le processus de symbolisation. L'autorité selon nous doit s'exprimer par la transmission (sans contrainte) de la possibilité de faire, puis l'éloignement vigilant, ou tout au plus la délégation. Il est important de ne pas méconnaître l'action réelle du symbolique, dont la racine inconsciente ne suppose pas la présence physique du directeur mais simplement sa présence morale, son évocation ou même seulement son fantasme.

4. Vers de « nouvelles » institutions et un « nouveau » directeur

Pour le directeur, il s'agit de discerner clairement quelles sont les paradigmes réellement mis en cause dans les mutations du système au-delà des apparences de surface. Rappelons qu'il ne s'agit en aucun cas de négocier la mission symbolisante qui fonde son existence et sa légitimité et que nous avons évoquée plus haut.

Mais selon nous une différence fondamentale existe, entre ce que nous appellerons « les adaptations du directeur », amené à suivre le mouvement tout en gardant ses prérogatives ou à refaire de l'institution quand celle-ci semble être appelée à se défaire, et « les mutations du directeur », appelé à participer et à partager le changement, en mettant en jeu (et certes en risque) ses modalités managériales. Nous renvoyons ici très exactement aux différences de changements de niveau 1 (aménagement dans le système) et de niveau 2 (révolution du système) exposés par Paul Watzlawick (5).

Pour nous, le nouveau « faire institution » passera par l'émergence de nouveaux moyens conceptuels et opérationnels, et par de nouvelles approches collectives de la réalité sociale et institutionnelle, que le « nouveau directeur » aura non pas à définir seul, mais à favoriser, introduire, coordonner, canaliser, mettre en forme, et négocier avec son environnement. Nous pensons ainsi, par exemple, à trois dimensions en développement :

- la co-construction, à réaliser avec les associations employeurs, l'environnement territorial et la coopération avec les secteurs sanitaires et sociaux ;
- l'éthique managériale, qui pourra se développer autour de 5 valeurs: exemplarité, écoute, engagement, espérance et humilité ;
- le dispositif lié à la qualité de vie au travail, qui développe sur le terrain de la psychosociologie ce que l'organisation appelait il y a 20 ans " clinique de l'institution", voire il y a 40 ans « psychothérapie institutionnelle » (cf. Heidegger (6) : " la tradition est devant nous").

5. Du métier de directeur à l'équipe de direction.

Des raisons en grande partie dues à la multiplicité des structures intervenantes, entraînent nécessairement une évolution des modalités d'exercice du pouvoir, avec un positionnement et une représentation beaucoup plus collective dans l'équipe de direction. Le champ du savoir et du savoir-faire reposant sur la seule personne du directeur n'est plus opérationnel.

Entendons que l'équipe de direction n'est pas l'addition d'individus mais bien la somme de compétences transversales et transmissibles nécessaires à la réalisation de l'institution.

L'équipe de direction et sa cohérence se mesurent aux complémentarités des différents profils entre le stratège visionnaire, le gestionnaire pragmatique ou le communicant relationnel. Ce collectif directeur devient alors un espace de régulation permettant de transmettre une image sécurisante et dynamique du pouvoir.

Appelé à participer aux changements de paradigme en cours, le directeur et l'équipe de direction doivent prendre garde aux formes élaborées de « l'adaptation » qui en réalité participent de la résistance au changement. Selon nous ils doivent prendre pleinement part aux mutations en cours, favoriser tous les moyens d'expression et de structuration des changements systémiques, créer les conditions de nouveaux comportements et de nouvelles méthodes. L'objectif étant d'assurer, dans des configurations institutionnelles nouvelles et toujours mouvantes, la fonction essentielle de la direction, qui est de permettre dans tous les cas et dans toutes les situations l'émergence et le travail du symbolique.

Jean-Marie MIRAMON

Jean-Philippe TOUTUT

Bibliographie citée, hors auteurs

(1) Rémi HESS : *Centre et périphérie introduction à l'analyse institutionnelle*, Privat, 1978

(2) René KAES : *Crise, rupture et dépassement*, avec André Missenard, Didier Anzieu, André Kaspi, et al. , Dunod 2013 - 2ème édition -

(3) Jean-Louis LEMOIGNE : *La modélisation des systèmes complexes*, 1990, Éd. Dunod. Réédité en 1995.

(4) Donald WINICOTT : *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Gallimard, 1975, réédité en folio, 2004

(5) Paul WATZLAWICK : *Changements : paradoxes et psychothérapie*, avec J Weakland et R Fish, Le Seuil, 1975, collection Points, 1981

(6) Martin HEIDEGGER : *Être et Temps*, 1927, Gallimard, (1986 trad. François Vezin).



Nom. Jean-Philippe TOUTUT

Fonction. Consultant-formateur, Docteur en psychologie, Universitaire. Il accompagne depuis 30 ans les établissements et associations du secteur. Il a écrit de nombreux articles et ouvrages, dont « Management éthique en pratique pour les établissements du secteur social et médico-social » (Séli Arslan), « Management organisation et éthique » (L'Harmattan)
Contact. www.jp-toutut.com/j.toutut@free.fr



Nom. Jean-Marie MIRAMON

Fonction. Consultant-formateur, ancien Professeur à l'ENSP, directeur d'établissement et DG d'association. Il a écrit et co-écrit de nombreux ouvrages, dont « Le métier de directeur, techniques et fictions » (EHESP), « Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales », (Dunod), « Penser le métier de directeur » (avec G. Peyronnet) (Séli Arslan)
Contact. jm.miramon@outlook.fr