

Y a-t-il un directeur dans l'institution ?



Jean-Pierre **Lebrun**
et un groupe de **directeurs**

Postface de
Dany-Robert **Dufour**

Y a-t-il un directeur dans l'institution ?

Jean-Pierre **Lebrun**
et un groupe de **directeurs**

Postface de Dany-Robert Dufour

2009

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

TERRAINSSantéSocial

Entre les pratiques effectives et les savoirs constitués, le fossé est souvent béant. Que seraient les savoirs, pourtant, sans les pratiques qui les font vivre ?

La collection «TERRAINS Santé Social» donne la parole aux praticiens. Elle est ouverte à tous les acteurs des terrains sanitaires, sociaux et médico-sociaux qui souhaitent faire état publiquement de leurs pratiques et recherches, dans le style qui leur est propre.

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.

Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2009, Presses de l'EHESP, Avenue du Professeur-Léon-Bernard – CS 74312 – 35043 Rennes Cedex
ISBN 978-2-8109-0016-9
www.press.es.ehesp.fr

Ce livre est dédié à la mémoire de Rosa Patricelli-Leseurre.

introduction

Un trajet d'écriture

Jean-Pierre Lebrun

Lorsqu'il y a plus de six ans maintenant, j'ai été sollicité par Pierre Cadoux, à l'époque directeur général de l'AVVEJ, pour venir contribuer à la réflexion de la quinzaine de directeurs des établissements réunis dans cette association, je n'ai pas apprécié à sa juste mesure la chance qui m'était ainsi donnée. Car si, effectivement, des séances de travail régulières¹ avec l'ensemble des directeurs ont bien eu lieu, je n'aurais certainement pas espéré, encore moins supposé, que ce travail aboutirait à produire les écrits qui constituent ce livre.

Ouvrage particulier en ce qu'il réunit un ensemble de textes de ces mêmes directeurs, qui ont accepté de répondre à l'invitation que je leur ai faite, dans le décours de ce travail, d'écrire à propos de leur fonction de direction.

C'est avec un étonnement ravi que j'ai vu la majorité des participants à un travail collectif de supervision qui se sera poursuivi pendant plus de cinq ans, se mettre à la tâche de coucher sur la page blanche tel ou tel point précis qu'il leur importait de dire et de transmettre. Jusqu'à prendre l'initiative de rendre compte des séances de supervision elles-mêmes².

Comme nous le savons bien, l'écriture n'est habituellement pas la tasse de thé du directeur d'une institution psycho-médico-sociale.

1. Je remercie ici Anne Crommelinck, psychanalyste, qui m'a accompagné de sa présence tout au long de ce travail, au départ en prenant des notes puis, au fil des séances, par une participation de plus en plus effective.

2. Cf. dans ce volume le texte de Didier Bertrand, *Penser plus pour dépenser moins*.

Les raisons à cette réticence ne manquent pas, et cela bien au-delà des résistances singulières d'un chacun. Mais parmi ces raisons, il en est une qui n'est certainement pas négligeable et qui est, pour le dire simplement, qu'un directeur a autre chose à faire ! Et ceci n'est pas seulement une boutade ! En effet, sa tâche au quotidien l'amène, la plupart du temps, à ne pas pouvoir dégager du temps pour se consacrer à ce moment de confrontation au vide que suppose le travail de l'écriture.

C'est parce qu'il est sans cesse happé par le quotidien et ses péripéties qu'il lui faut déployer un effort parfois titanesque pour s'en désengluer. Mais cette première raison nous semble en masquer une autre : quand il s'agit d'écrire ce quotidien, il faut extraire et monter en épingle un bout de réel qui habituellement ne fait qu'être charrié dans un ensemble de tâches qui constitue précisément le lot de chaque jour. Au nom de quoi, dès lors, s'intéresser à ce bout de réel alors qu'il faudrait aussi s'intéresser à quantité d'autres ? Au nom de quoi écrire puisque de toutes les façons, cette écriture, quand elle est conçue comme relevant de ce travail d'extraction du quotidien pour tenter d'en dire quelque chose au plus juste, n'arrivera quand même pas à dire le début du quart du commencement... de ce qu'il y aurait à dire ?

Il nous a semblé que cet argument d'avoir autre chose à faire, ainsi que celui de devoir arbitrairement choisir dans une masse d'éléments, avaient une valeur hautement symptomatique. Symptômes de ce à quoi le directeur devait renoncer pour faire entrer dans la danse du quotidien la dimension de tiercéité symbolique qu'il a précisément la charge de soutenir. Car c'est effectivement ce consentement à l'élaboration à partir d'un bout de réel – une succession difficile, qu'est-ce qu'être directeur quand on est une femme, décider mais au nom de quoi... – qui lui tient lieu d'orientation pour le travail institutionnel.

En effet, qu'est-ce qu'un travail institutionnel ? Disons-le prosaïquement, c'est un travail qu'il est impossible de faire seul, qui est toujours dans la coprésence d'autres. À ce titre, nous pourrions dire – si le lecteur accepte que nous utilisions tout de suite les grands mots ! – qu'il est spontanément *incestueux*, c'est-à-dire qu'il se fait toujours dans la jouissance d'être avec d'autres, d'être dans la présence des autres, et que tout le travail, voire toute la difficulté va

consister à se soutenir dans une solitude non pas isolée des autres, mais dans un lien avec eux qui n'évitera pas chacune de ces deux positions antagonistes : celle d'être seul et celle d'être avec les autres.

Nous pourrions ici renvoyer à ce qu'écrit Jacques Sédat à propos de Freud :

« Dans le *Malaise dans la culture*, en 1930, Freud explique que tout le malaise de la culture (c'est-à-dire la relation de l'homme à l'homme, le registre du politique) consiste dans le fait que l'homme ne veut pas sortir de l'indivision et qu'au contraire ce moi reste "encore indivis" avec un objet externe, que ce soit un idéal, un groupe et tout ce qui l'empêche d'être sujet. Il insiste sur la nécessité de sortir de cette maladie humaine qui est l'horreur de l'individuation et de la séparation pour accéder à la subjectivation : à corps séparés, pensées séparées³. »

La vie d'équipe implique effectivement d'emblée que les sujets s'y agglomèrent, s'y maintiennent encore indivis, collant toujours – fût-ce partiellement – les uns aux autres... Il faut avoir travaillé dans une institution pour savoir le temps important consacré aux bruits de couloir, aux rumeurs, aux discussions qui prolongent les réunions... toutes modalités qui peuvent se lire comme au service de la jouissance de se maintenir ensemble *encore indivis*. Jouissance dont l'institution ne doit pas espérer venir à bout – Freud évoquait à propos du travail de la culture *l'assèchement du Zuiderzee*⁴, mais qu'elle doit plutôt, autant que faire se peut, transformer en force psychique au service du projet collectif. Jouissance dont le directeur doit précisément, le premier, faire le travail de s'extraire, à moins qu'il n'en soit déjà exclu à force d'être perçu comme le chat qui empêche les souris de danser.

De toutes les façons, il est essentiel que le directeur puisse se sortir, en tout cas se distancier de ce magma, de cette jouissance de l'indivis, trop partagée, simplement parce qu'il est celui qui doit donner le ton de ce que, dans le travail institutionnel, cette jouissance doit être époncée, asséchée, transformée en une autre satisfaction, celle du

3. J. Sédat, *Comprendre Freud*, Armand Colin, 2009, p. 98.

4. S. Freud, *Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse* (1933), Gallimard, 1984, p. 110. Le Zuiderzee était le nom donné à la mer intérieure des Pays-Bas dont les 3 500 km² séparaient l'Ouest du Nord du pays. Elle fut fermée par une digue en 1932 et s'ensuivirent d'importants travaux d'assèchement des polders qui permirent l'acquisition et la mise en culture de terres nouvelles.

travail accompli. C'est au directeur de faire en sorte qu'à partir des choses là où elles sont, s'éprouve et s'expérimente la présence symbolique de l'objectif institutionnel. C'est là que se situe la spécificité de sa tâche et si, pour ce faire, il lui faut pouvoir compter sur l'aide des structures institutionnelles déjà en place, il ne doit échapper à personne que celles-ci ne pourront pas lui éviter d'avoir à engager sa singularité dans la manière concrète de soutenir ce programme.

C'est bien à partir du bout de réel par lequel lui-même est d'abord attrapé qu'il devra faire le travail de se hisser à la hauteur de ce sur quoi nous pouvons avoir prise par les mots, c'est lui qui devra orienter la transformation de cette énergie pulsionnelle chaotique en travail institutionnel. Et c'est encore lui qui, à cette tâche, se trouvera bien souvent pour cette raison *seul*, plus seul que les autres, seul à devoir soutenir que, même si c'est avec les autres, chacun se retrouvera toujours, en fin de compte, seul !

Or c'est pour cela qu'aujourd'hui il faut bien reconnaître que l'action collective est souvent en difficulté⁵, et que c'est même le défi particulièrement exigeant que doit relever un directeur dans le contexte actuel. À l'heure de la pluralité démocratique, à l'heure des repères multiples, à l'heure de la méfiance généralisée à l'égard de la *place d'exception*⁶, et *a fortiori* à l'égard de celui qui a la charge de l'occuper, à l'heure de l'exigence de parité mise à toutes les sauces, à l'heure de l'égalitarisme qui semble promettre l'égalité sans travail à faire pour en obtenir ce qui ne sera jamais qu'un semblant, à l'heure où tout devrait pouvoir se régler sans discord ni dissymétrie mais au contraire dans le consensus, à l'heure où l'on préfère éviter le conflit plutôt que d'avoir à s'y confronter, en un mot comme en cent, à l'heure qui est la nôtre, comment encore assumer cette fonction de direction, où trouver ce qui la rend toujours légitime ?

Autrement dit, la profonde mutation du lien social à laquelle nous assistons depuis une trentaine d'années laisse aujourd'hui les individus orphelins des appuis symboliques qui doivent leur venir en aide pour

5. Nous renvoyons à cet égard à notre notice introductive ainsi qu'à l'ensemble du numéro 5 de la *Revue lacanienne*, « Difficultés de l'action collective », juin 2009.

6. Sur l'usage de ce terme, voir notre « Remarque sur la *place d'exception* » en annexe.

assumer le travail de subjectivation même si, par ailleurs, elle incite spontanément à croire qu'être sujet singulier et autonome est un droit, et que celui-ci peut être atteint sans le travail pour le rendre effectif.

Rappelons ici sommairement ce que nous avons élaboré dans le trajet de nos ouvrages⁷ : nous serions effectivement passés d'une organisation symbolique qui se présente comme consistante et incomplète (au sens mathématique) à une organisation désormais selon un régime qui se veut complet mais qui, de ce fait, s'avère inconsistant. C'est ainsi que nous pouvons lire le passage d'une société hiérarchique – donc consistante mais incomplète, puisqu'elle tire sa consistance, son absence de contradictions, de son incomplétude, de la place du chef, du maître, du roi, du père, de l'État, en un mot de la *place d'exception*, ou mieux même, qui suppose l'existence de l'exception des exceptions – à une organisation sociale en réseau qui, au contraire, prétend à la complétude, mais au prix de l'inconsistance.

Devons-nous rajouter que dans cette évolution, les directeurs sont davantage encore que les autres laissés à l'abandon. Car ils sont aujourd'hui ceux qui continuent de devoir occuper cette *place d'exception*, mais plutôt que d'être soutenus dans cette tâche, ils sont d'abord soupçonnés. 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 le prétexte qu'ils ne respectent pas les règles qu'ils édictent pourtant eux-mêmes.

Ainsi, par exemple, récemment, une directrice d'institution a dû faire face à une grève surprise du personnel pour le motif que la direction avait enfreint les règles selon lesquelles l'acceptation de nouvelles entrées devait suivre la liste chronologique des demandes. Mais voilà, une situation d'urgence a été prise en compte par la directrice et un jeune a été accepté dans l'institution sans tenir compte de cette liste. Grève s'en est suivie mais surtout c'est la justification de celle-ci par les grévistes qui en disait long : comment voulez-vous qu'on aide ces jeunes à respecter les lois si la direction elle-même ne les respecte pas ?

7. Particulièrement dans *Un monde sans limite*, Èrès 1997, Èrès poche 2009, *La perversion ordinaire*, Denoël, 2007 et *Clinique de l'institution*, Èrès, 2008.

Aucun discernement n'était donc fait entre être hors-la-loi et devoir parfois s'engager seul comme directeur dans l'interprétation qu'il convient de faire de ladite loi. En revanche, est ainsi entretenu et alimenté l'espoir fou mais aujourd'hui *politiquement correct* d'une décision qui ne soit que l'application rationnelle – via management et *coaching* – de principes décidés collectivement et donc débarrassée de toute scorie de subjectivité.

Nul ne voulant s'apercevoir qu'en favorisant ainsi une direction qui n'aurait aucune légitimité pour pouvoir s'engager comme telle, c'est une direction acéphale et anonyme que l'on promet, avec la conséquence inattendue pour chacun des membres de l'équipe de ne plus avoir de lieu où adresser sa plainte ou sa revendication, ni d'appui pour pouvoir s'engager singulièrement dans son travail. S'ensuit un lien social « comme si » – pour reprendre la célèbre formule d'Hélène Deutsch désignant des sujets qui, n'éprouvant rien, ne pouvaient que s'identifier aux émotions des autres⁸ –, lequel nous met en compatibilité les uns avec les autres comme les échangeurs d'autoroutes, mais sans oser risquer la conflictualité, mais donc aussi sans la possibilité d'une rencontre.

Qui n'a jamais éprouvé au téléphone la désagréable impression laissée par un message enregistré qui tient lieu d'interlocuteur ? Nous ne sommes encore qu'au début d'avoir à apprécier les méfaits d'un social qui n'assume plus sa fonction de lieu d'adresse et où, à l'adresse indiquée, il n'y a aujourd'hui plus personne !

Mais la garantie de ne plus voir se restaurer une direction abusive est désormais prioritaire et il est aujourd'hui attendu d'un directeur qu'il n'ait d'autre pouvoir que celui de diriger en appliquant les règles édictées par le groupe. Mais de ce fait, c'est au renversement masqué du pouvoir que l'on assiste, ce qui entraîne le plus souvent une paralysie de la décision dans l'institution, voire « les ravages de l'impouvoir⁹ ».

Ceci dit, le risque du pouvoir tyrannique existe toujours et l'expérience semble attester que le chemin entre abus d'autorité et ravage

8. H. Deutsch, *Les « comme si » et autres textes*, Seuil, 2007.

9. M. Gauchet, *L'avènement de la démocratie*, tome 1, « La révolution moderne », Gallimard, 2007, p. 32.

d'in-autorité est étroit et exigeant : pour poursuivre l'image freudienne, le travail d'assèchement du Zuiderzee n'est jamais qu'une acquisition précaire et nullement conquise définitivement, preuve s'il en fallait, le bouleversement climatique d'aujourd'hui qui en remet la réussite radicalement en cause.

C'est en ce sens que le travail d'écriture réalisé par des directeurs témoigne de quelque chose d'essentiel. En l'occurrence ici, pour le dire sans doute trop rapidement, il est la trace que le directeur s'est personnellement confronté à cette question d'avoir à extraire du magma de la vie collective un bout de réel ; donc que, pour lui-même, il a soutenu la tâche qu'il se doit de soutenir pour ceux qu'il dirige. Il ne s'agit pas ici de valoriser en soi la tâche d'écrire mais d'entendre que l'écriture peut attester de ce que ce trajet de désengluement, de sortie de l'indivis, a été fait même s'il faudra le jugement du lecteur pour savoir dans l'après-coup si l'opération a été menée à son terme.

D'une manière qui pourrait paraître surprenante, nous dirions dès lors volontiers que la tiercéité – celle dont on se soutient beaucoup dans les institutions comme d'une référence obligée au tiers, à du tiers¹⁰ – est ainsi atteinte non plus par le renvoi à un quelconque père mort qui servirait de voûte céleste mais par *le bout de réel de père vivant*¹¹ auquel le directeur a eu soin de prêter sa chair. C'est lui qui assume le nouage de la singularité de son propre désir au projet collectif. De cette tâche toujours impossible, il a ainsi démontré en acte qu'elle était néanmoins possible !

Et c'est cela aujourd'hui qui peut – et doit – faire repère pour qui-conque travaille en institution. Sans métalangage, sans discours de surplomb, sans grand récit, mais avec la trace de ce que la tiercéité est à l'œuvre.

Et pourquoi est-ce si important ? Simplement parce qu'en soutenant la tâche possible sans pour autant dénier l'impossible sur lequel elle se fonde, est située la condition inéluctable de la rencontre entre celui

10. Nous renvoyons à ce sujet à notre ouvrage collectif : J.-P. Lebrun et E. Volckrick (dir.), *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?* Érès, 2005.

11. Expression judicieuse que j'emprunte à Isabelle Morin. Cf. I. Morin, *La phobie, le vivant, le féminin*, Presses universitaires du Mirail, 2006.

qui travaille dans l'institution et celui qui s'y trouve de par les aléas de son existence.

Bien sûr, tout cela, il est possible de l'oublier, voire de le faire disparaître. C'est justement pour l'avoir escamoté, et pour conférer à cet escamotage toutes les apparences de la légitimité, que l'on va devoir en appeler à la gestion ou au partenariat, à l'évaluation ou encore à la gouvernance comme remède universel. C'est quand *le réel de la rencontre* n'occupe plus le centre du programme institutionnel qu'il ne reste plus qu'à s'ennoblir – voire s'encanailler ! – de préceptes, de mots d'ordre, de décrets tous plus subtils les uns que les autres, tous se substituant les uns aux autres avec une vélocité déconcertante, tous ayant la prétention de dire ce qu'il faut faire et comment il faut le faire, autrement dit, tous s'organisant à partir de la récusation de ce que la rencontre tient à ce que du possible ne survienne jamais qu'à partir d'un impossible auquel il s'agit de faire sa place.

C'est à ce seul prix qu'être seul avec l'autre est possible, c'est à ce seul prix que l'institution peut être le lieu où ce qui jusque-là a été évité, ne s'évite plus. C'est à ce seul prix que le directeur peut orienter l'ensemble du travail institutionnel. C'est à ce seul prix qu'il peut ne pas s'étourdir dans les nouvelles modalités du vivre ensemble qui prétendent à transformer le lien social en entreprise et l'ensemble du secteur psycho-médico-social en DRH, en département de ressources humaines de la société *Néolibéralisme & Cie*.

Les textes qui suivent n'ont d'autre ambition que de montrer comment frayer la voie pour que la rencontre soit possible. Ils sont les indices d'un chemin parcouru, et c'est à ce titre qu'ils se proposent au lecteur. Non comme recette, loin s'en faut, non comme programme car ils n'en ont pas la prétention, mais comme invitation à parcourir le chemin auquel leur trajet leur a donné accès afin que ce soit la possibilité de cette rencontre qui reste la raison de l'institution.