

## DIRIGER, UNE ACTIVITE IMPOSSIBLE ?

### CERTITUDES ET INCERTITUDES DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL ET AILLEURS ET DE QUELQUES MANIERES DE "FAIRE AVEC"

« Pour bien connaître la nature des peuples, il faut être prince, et pour bien connaître celle des princes, il convient d'être du peuple », Machiavel, *Le Prince*

#### 0. Pourquoi un séminaire ?

- des dirigeants auraient-ils quelque chose à apprendre ?
- pièges des sujets "supposés savoir faire"/souffrances d'être "happés par le quotidien", d'avoir à faire le deuil des métiers d'avant, de ne pas réussir à concilier des logiques opposées, d'abandonner son passé de militant pour devenir "gestionnaire"...
- les liens entre connaissance et autorité dans le "métier" de dirigeant
- une différence de fond qui scelle le sort des dirigeants : distinguer ou confondre autorité et pouvoir
- le défi du séminaire : infléchir les points de vue contribue à infléchir les modes de direction
- le 2ème défi : sortir des approches "à la mode" pour s'appuyer sur les "invariants"

#### 1. Qu'est-ce que l'action de Diriger ?

##### 1.1. L'une des formes d'activité de "l'intervention sur autrui"=

- infléchir des dynamiques existantes (ce que les gens font, peuvent faire, ce qu'on leur empêche de faire)
- des activités multiformes, hétérogènes, prises dans la dynamique action-réaction, et toujours plus ou moins expérimentales : un ensemble d'engagements réciproques
- des activités très "personnalisées" et personnifiées : les caractéristiques professionnelles comme "privées" sont des "outils de travail"
- des activités tiraillées entre des tentatives de "maîtrise" d'un côté, d'adaptation à la "vie vivante" de l'autre

##### 1.2. Spécificités de l'action de diriger et des dirigeants

###### 1.2.1. Le dirigeant=

- le "plus grand dénominateur commun" d'un ensemble de sujets
- le représentant personnifié d'un Tout (entreprise, organisation) qu'il n'est pas
- l'Unique, le Seul, le Stratège, le Grand Timonier et pourtant...toujours aussi un intermédiaire
- un intermédiaire "synthétiseur" entre :
  - \* une série de logiques "internes" à l'organisation dans lesquelles il ne domine pas toujours (financières, humaines, sociales, commerciales, médicales etc)
  - \* une série de logiques "externes" (Tutelles, Etat, collectivités territoriales, clients, alliés, actionnaires etc)
  - \* un "haut" et un "bas" dans deux pyramides bien distinctes : les hiérarchies statutaires (l'échelle hiérarchique)/les divergences et partages d'orientations trans-hiérarchiques
- NB : un dirigeant est pris entre deux formes du "haut" et du "bas", entre des logiques descendantes et d'autres ascendantes, entre les Grands et le Peuple
- le dirigeant est celui qui dans ces différentes logiques est EN MESURE d'indiquer la ligne directrice réellement suivie

### 1.2.2. Le dirigeant : la place de directeur/directrice

- titres officiels et fonctions réelles (il y a directeur et directeur)
- une position entre un "amont" ou "haut", ou "aval" et "bas" : les relais sont des appuis et des freins, des interprètes et des traducteurs, une "longue chaîne pleine de grains de sable"
- le stratégique et l'opérationnel ne sont pas étanches l'un par rapport à l'autre (il y a de la politique dans la technique et vice-versa)
- les deux formes de couple directeur adjoint :
  - \* le couple par "opposition" : la stratégie à l'un, la "gestion du quotidien" à l'autre
  - \* le couple par complémentarité : l'un peut remplacer l'autre, avec des dominantes
- des dimensions de direction et d'encadrement combinées et relatives : on en-re-cadre pour que les directives soient respectées

### 1.2.3. Le rôle de Direction par rapport à ce qu'on dirige

- les contours préalables du poste et la personne qui l'occupe font à peu près deux (apports et limites de la sociologie des organisations)
- un ensemble de contraintes préalables et incontournables (pouvoir signature, Lois, loi 2002, missions etc)
- les limites sont aussi des possibles : les cadres "bougent" avec leur interprète
- une place qui centralise/représente un Tout à la fois donné et à construire/faire vivre
- l'intérêt d'une approche des fonctions de direction "par le bas" (et "sur le tas")

### 1.2.4. La personnalité du dirigeant/de la dirigeante

- diriger consiste à dire "où l'on va", à indiquer la voie et le chemin et à "construire une Entité collective"...qui doit être reconnue et appropriée pour "vivre"
- dans l'action de direction, vie professionnelle et privée sont inséparables
- différences hommes/femmes, genre, postures, esthétique, manières de parler : les dirigeants doivent payer de leur personne
- les caractéristiques personnelles des dirigeants prennent une portée politique : la question décisive des styles et orientations du travail
- les dirigeants personnifient l'organisation (le Tout), mais doivent aussi se l'approprier personnellement : informations, connaissances sont la clé des stratégies qu'on sera à même de mettre en oeuvre

### 1.3. Diriger : quand "dire c'est faire" (Austin)

- diriger c'est parler, écrire, discuter, négocier à propos de "faire" qu'il s'agit de "faire faire"
- le mystère du travail de direction : comment les mots des dirigeants deviennent les actes de celles et ceux qu'ils dirigent ?
- les relais : mots-étiquetages-qualifications-calages-engagements et négociation de "compromis productifs"
- les directives énoncées ont d'autant plus de chances d'être suivies d'effets si elles sont "crédibles" : et cette crédibilité repose sur la connaissance des activités dirigées
- le "haut" et le "bas" : le "bas" peut "faire" (mais pense aussi) quand il entend que le "haut" parle en partie son langage
- Machiavel : pour gouverner, le Prince doit s'adapter aux circonstances et "forcer" son caractère
- NB : le sens n'est pas donné par l'énonciateur mais par celles et ceux qui écoutent-entendent-s'approprient donc déforment
- NB : diriger c'est ferrailer en tenant une position contre/en alliance avec d'autres

## 2. De deux manières de traiter les (in-)certitudes

### 2.1. Quelles (in-)certitudes ?

- en qui avoir confiance ?
- que devient ce qu'on a dit ?
- que se passe-t-il "en bas" ?
- Kalife à la place du Kalife
- un dirigeant a-t-il des amis dans son travail ?
- les effets d'évènements totalement imprévus et non-maîtrisables (décès d'un dirigeant-collaborateur, grippe A, chute des cours de la bourse, hausse des matières premières, suppression d'une subvention...)
- sa propre santé physique et mentale...

### 2.2. Les tentatives de maîtrise et leurs revers

- les méthodes de management : boussoles pour gros temps et techniques d'assurance
- les démarches qualité et l'accréditation comme moyens de rendre "tout transparent"
- les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication)
- les tableaux de bord : les risques de "sur-information"
- les divers moyens de contrôle du personnel
- le management par le stress : accroître la "certitude" (et la prévision) des dirigeants, au prix de l'incertitude maximale des dirigés ?
- le plus grand des risques : l'isolement du dirigeant dans une tour d'ivoire "high tech" et interdiction de dire ce qui ne va pas

### 2.3. Courir le risque d'affronter l'incertitude

#### 2.3.1. L'approche socio-politique : la force du « haut » lui vient du « bas »

- le savoir comme arme du pouvoir
- construire son équipe
- processus d'enquête-analyse-réflexion et de prise de pouvoir (ex de quelques dirigeants d'entreprise)
- le triptyque de Machiavel
- respecter les instances mais aller aussi soi-même sur le terrain
- s'intéresser parfois aux serpillières...

#### 2.3.2. S'appuyer sur les opportunités de la conjoncture

- rendre visite aux "voisins" partenaires potentiels
- s'appuyer sur les projets "politiques" (ex : développement durable) en proposant de vrais partenariats (=réciprocité)
- s'inscrire dans le cadre de la dynamique de toutes les réformes en cours en y sélectionnant ce qui peut vous "arranger"
- s'insérer dans le discours des adversaires/appuis possibles
- ne pas confondre les couleurs politiques et les "sensibilités humaines"

#### 2.3.3. Dans l'intimité

- avoir des "ailleurs" (collègues et amis, famille, maison de campagne, livres)
- essayer de bien dormir
- connaître ses forces et ses faiblesses

## Bibliographie succincte

- Abd al-Rahim al-Hawrâni : *Désirs de femme*, Phébus, 1996
- P. Beckler : *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*, Dunod, 2005
- L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982
- P. Bourret : *Les cadres de Santé à l'hôpital*, Seli Arslan, 2006
- K. von Clausewitz : *De la guerre* (nouvelle édition abrégée et commentée), Perrin, 2006 ainsi que *Principes fondamentaux de stratégie militaire*, Ed. Mille et Une nuits, 2006
- B. Gracian : *Traité politiques, esthétiques, éthiques*, Seuil, 2005 (en particulier : *Oracle manuel* et *Art de Prudence*)
- R. Damien : *Le conseiller du Prince de Machiavel à nos jours*, PUF, 2003
- Général V. Desportes : *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2007
- M. Foucault, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Ed. Gallimard, 1975
- P. Lefèbre et B. Rodrigues : *Le guide du management stratégique*, Dunod, 2006
- Le Livre des ruses* (ou : la stratégie politique des Arabes), traduction R. Khawam, Phébus, 1976
- Louis XIV : *Mémoires*, suivis de *Manières de montrer les jardins de Versailles*, Ed. Tallandier 2006
- C. Mazarin : *Le bréviaire des politiciens*, Ed. Altéa, 2006
- Machiavel, *Le Prince*, Le Livre de poche, 1983
- H. Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 1990
- J-M. Miramon e.a. : *Le métier de directeur*, ENSP, 2003
- Idem e.a. : *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organismes sociaux et médico-sociaux*, ENSP, 2003.
- F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impssible ?* Armand Colin, 2006
- Idem : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros/La Découverte, 1999 (2ème édit. Epuisée téléchargeable sur site web)
- Idem : *Travailler c'est lutter, l'Harmattan, 2007*
- Idem avec Cathérine Glee : *Manager sans perdre son âme*, à paraître, Armand Colin, 2010
- Napoléon : *Le manuel du chef*, Petite Bibliothèque Payot, 2009
- (texte attribué à) Jonathan Swift : *L'art du mensonge politique*, Ed. Jérôme Millon , 1993
- E. Terray : Clausewitz, Fayard, 1999

site web : [www.encadrer-et-manager.com](http://www.encadrer-et-manager.com) et [mispelblom@wanadoo.fr](mailto:mispelblom@wanadoo.fr)

**Intervention de Frederik Mispelblom Beyer, séminaire Andesi, septembre 2009**