PETIT TRAITÉ SUR LA FONCTION DE DIRECTION DANS LE SECTEUR SOCIAL

CLÉMENT BOSQUÉ

CHAMP SOCIAL
ÉDITIONS

Collection *Acteurs sociaux*

© Champ social éditions, 2021
34 bis, rue Clérisseau – 30000 Nîmes
contact@champsocial.com
www.champsocial.com
ISBN : 979-10-346-0613-9

Clément Bosqué

Petit traité sur la fonction de direction dans le secteur social

Sommaire

Introduction — 7

Comprendre où l'on est —19

L'histoire institutionnelle
et « l'autorité de l'éternel hier » — 19

L'écoute et la contestation rituelle,
ou « la ruse suprême du pouvoir » — 30

La proximité, la distance
et la « participation affective » — 42

Expliquer ce que l'on fait —53

Organiser les conduites
et orienter les communications — 53

Le besoin de raisonnement des hommes — 65

Le gouvernement de soi —72

Savoir ne pas diriger — 87

Le mythe de la rénovation universelle — 87

Une machine qui pense — 96

Le véritable secret caché —105

Conclusion — 113

À Brigitte Derelle

Introduction

« Tant que le jeu dure, chaque pièce a sa destination particulière ; mais quand il finit, on les mêle, on les secoue, on les bouleverse et on les jette enfin dans une bourse, ce qui est comme si on les jetait de la vie dans la sépulture. »

Cervantès, *L'Ingénieux Hidalgo Don Quichotte de la Manche*

« Qu'est-ce après tout qu'un directeur ? »

Nicolas Gogol, *Les Nouvelles de Saint Pétersbourg*

Il est une belle phrase d'Anatole France, qui écrivait à propos de Napoléon : « Il n'eut pas une pensée qui ne fût une action ». Il ajoutait : « C'est cette vulgaire grandeur qui fait les héros[1] ». C'est ce que Bergson avait lui aussi en tête lorsqu'il disait en 1937, en une phrase restée fameuse, qu'il fallait « agir en homme de

[1] *Le Lys rouge* (1894).

pensée et penser en homme d'action ». Je crois qu'on ne saurait mieux définir ce qui distingue le métier de directeur.

Cette « vulgaire grandeur » est essentielle, tant l'époque que nous traversons est tissée d'ambivalences vis-à-vis des rôles de pouvoir, de la hiérarchie, des chefs. Les temps démocratiques avaient pu susciter la nostalgie de la hiérarchie. Ainsi, Nietzsche énonce : « En ce siècle de suffrage universel où chacun se sent autorisé à juger de tous et de toute chose, je me sens pressé de restaurer la hiérarchie[2]. » Le vingtième siècle a vu s'épanouir toutes sortes de régimes autoritaires, combinant pour le pire le culte des masses et celui des chefs suprêmes. Les années soixante et la contre-culture ont marqué une réaction de refus des ordres institués et des hiérarchies, et ont instauré une esthétique anarchisante ou anarchoïde dont nous sommes largement les héritiers aujourd'hui (sans que pour autant cela soit incompatible avec le monde marchand : on pense aux multinationales cherchant à recréer la convivialité des *start-ups*). C'est le relativisme des discours analysé par Jean-François Lyotard, qui parle d'une « agonistique générale[3] » : en

[2] Nietzsche, *La Volonté de Puissance*, chapitre VI, « La hiérarchie », Gallimard, 1935, p. 192.

[3] Jean-François Lyotard, *La Condition postmoderne*, Éditions de Minuit, 1979, p. 23.

d'autres termes, il n'y a plus de vérité surplombante et légitime ; tout se discute, tout se débat ! Notre temps me semble marqué par cette culture horizontale (avez-vous remarqué ? On ne se demande plus aujourd'hui si on « a raison », mais si on « est d'accord » !) et, en même temps, par une nostalgie pour la verticalité, pour ce « bon vieux » pouvoir, rassurant et paternaliste. Pour le dire trivialement : un patron, c'est insupportable, mais ça a du bon.

Ainsi donc, on ne veut plus d'autorité, mais on réclame son intervention. On conspue les chefs, mais on ne saurait se passer d'eux, ne serait-ce que pour les rendre destinataires de toutes les plaintes. On est persuadé de n'avoir pas besoin de directeur, mais… « que fait la direction ? » Il y a là un véritable paradoxe de civilisation au cœur duquel se situe, à mon avis, la fonction de direction.

Tout le monde pense être capable de diriger. Le mot fait rêver : le pouvoir fascine. Ce poste et son titre, « Madame la directrice, Monsieur le directeur ». Faire travailler les autres, quel doux rêve ! Fantasme enrobé d'une douce phraséologie : « animer l'équipe », « donner du sens », « faire progresser une organisation ». La fonction de direction suscite de l'envie et de l'ambition, bref : des appétits.

Comment cela s'explique-t-il ? Continuons de décrire ce rapport paradoxal au pouvoir. D'abord, on prête souvent beaucoup de pouvoir au directeur qu'il n'en a réellement. On lui demande : « Quelle est la stratégie ? Avez-vous une stratégie ? » Alors, il craint qu'on ne découvre qu'il n'en a pas vraiment ; pourtant, les équipes sont loin d'imaginer cela. La plupart du temps, elles sont convaincues que le directeur a en réserve une stratégie secrète, un plan caché. En vérité, il serait insupportable d'envisager que le « chef » ne sait pas où il va, qu'il n'y a pas de « pilote dans l'avion » !

À l'inverse, on méconnaît le savoir-faire propre au directeur. Platon déjà, avec perspicacité, peignait la scène suivante :

> « Les matelots se disputent entre eux le gouvernail : chacun estime que c'est à lui de le tenir, quoiqu'il n'en connaisse point l'art [et] pour ce qui est du vrai pilote, ils ne se doutent même pas qu'il doit étudier le temps, les saisons, le ciel, les astres, les vents, s'il veut réellement devenir capable de diriger un vaisseau ; quant à la manière de commander, avec ou sans l'assentiment de telle ou telle partie de l'équipage, ils ne croient pas qu'il soit possible de l'apprendre, par l'étude ou par la pratique, et en même temps l'art du pilotage[4]. »

« L'art » : c'est ici le mot-clé qui exprime l'idée selon laquelle diriger, piloter, gouverner,

---

[4] Platon, *La République*, 488b.

requiert un savoir-faire spécifique, qui s'apprend, s'acquiert, se transmet. Peut-être, également, un savoir-faire qui n'est pas seulement un ensemble ou une addition de techniques ; qui est un peu plus que cela. Cicéron énonçait, semblablement : « De même que la médecine est l'art de guérir, le pilotage l'art de conduire un navire, de même la prudence est un art de vivre.[5] »

Il existe de nombreux ouvrages sur la fonction de direction. Leurs auteurs la présentent, en général, comme la juxtaposition de compétences dans les grands domaines de gestion : ressources humaines, finances, etc. Bizarrement, la « communication » figure fréquemment comme un domaine de gestion parmi d'autres. Il me semble qu'elle est bien davantage : diriger, c'est dire, c'est faire, c'est donc donner à voir. Ainsi, au début de notre ère, l'empereur romain Jules César donnait de gigantesques « naumachies », qui rejouaient ses grandes batailles, grandeur nature. Il s'agissait de rendre réelle ses conquêtes aux yeux du peuple, en les donnant en spectacle. Au XVIIe siècle, Baltasar Gracián, dont l'ouvrage porte sur la manière, l'art de se conduire de *L'Homme de cour*, écrit ceci : « Ce qui ne se voit point est comme s'il n'était point. » Nous reviendrons sur cette idée.

[5] Cicéron, *De finibus bonorum et malorum*, V, VI, 16.

Il en est de même du « management », auquel d'autres ouvrages se consacrent spécialement. Ils donnent des techniques, définissent des modèles ou des « types » de « managers ». Tout le monde en a entendu parler : le type « persuasif », le « participatif », le « directif », le « délégatif ». Ou encore, les dirigeants se répartiraient en « narcissiques », « séducteurs », « possessifs », « bienveillants », voire « évitants », « dominateurs », « accommodants », « collaborants ». J'avoue que je ne crois pas trop à tout cela. Ces étiquettes sont amusantes, comme les tests de personnalité dans les magazines de psychologie qu'on lit sur la plage ; séduisantes, parce qu'elles donnent l'illusion d'une taxinomie savante, à l'image des « catégories » aristotéliciennes ou des « types psychologiques » pertinemment repérés par Carl Gustav Jung. Mais permettent-elles vraiment de *penser* la fonction ?

Puisque nous venons de l'employer, répondons à une question qu'on pourra nous faire : nous n'avons rien contre le mot de « manager », bien au contraire. Oui, diriger, c'est aussi manager. On connaît les étymologies souvent données dans les manuels : ménager, *maneggiare*, etc. Pour ma part, je voudrais proposer une étymologie latine probable : la *manuductio*, l'action de conduire par la main (à l'origine, un cheval). Nous parlerons,

toutefois, ici de « diriger », de « fonction de direction », et non pas de management, car il nous semble que si le management, c'est-à-dire la capacité à animer des équipes, est bel et bien une compétence nécessaire pour diriger, diriger ne se résume pas à manager.

Le manuel (en grec *encheiridion*, ce qui se tient à portée de la main, comme le poignard), ou comme dirait Machiavel, « l'opuscule » que vous tenez entre vos mains, est un traité *protreptique*, à l'antique, invitant à une forme de sagesse pratique. Pour approcher cette « impossible » fonction[6], il faut voir en elle une forme d'exercice de vie, au sens que Epictète donne au mot « athlète » : « celui qui s'exerce lui-même[7] » ; un art de se conduire, mais aussi un « rôle », au sens théâtral, et même, osons-le, « situationniste », du terme[8].

C'est dans le sillage du stoïcisme que nous nous plaçons en espérant prodiguer des conseils, mais aussi une forme de *consolation*,

---

[6] Dans un texte célèbre de 1937, « L'analyse avec fin et l'analyse sans fin », Freud pose que « gouverner, éduquer, analyser » seraient des « métiers » impossibles, dont les résultats seraient voués à « l'échec », selon certaines traductions françaises, ou à « l'insuffisance », selon le texte original.

[7] « Comment faut-il combattre nos représentations », *Entretiens*, livre II, XVIII.

[8] Raoul Vaneigem, *Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations* (1967).

au sens que lui donnait l'Antiquité : quelque chose qui ne nie pas la difficulté, mais la représente. Certes, les sceptiques ne croyaient pas qu'il existe un art de vivre, une *tekhnê*. Les vrais sceptiques préféraient se définir eux-mêmes comme « ceux qui continuent de chercher », « ceux qui continuent la voie de l'examen ». Mettons-nous d'accord : il n'existe pas un art, une seule façon de faire, une seule bonne manière de diriger ; l'art, c'est peut-être avant tout de réfléchir sur ce que les philosophes appellent *agôgê* : une conduite, de la vie, des affaires, d'un raisonnement. Tout est affaire de conduite, plutôt que de doctrine[9]. Cet art réside peut-être dans une capacité à réfléchir en permanence sur son action.

On parle aujourd'hui beaucoup « d'éthique ». C'est un mot commode dont il faut se méfier, comme de tous les termes passe-partout, qui dissimulent plutôt qu'ils n'éclairent. Le mot a pour inconvénient de faire glisser facilement à une idéalisation de la fonction : « Le positionnement éthique du directeur… » Or, si l'on veut bien *saisir* ce qui fait la difficulté essentielle, et donc réellement l'art de diriger, il faut se garder de placer cette fonction dans les nuées. Machiavel, au chapitre XV du *Prince*, écrit avec infiniment de justesse :

---

[9] Sextus Empiricus, *Esquisses pyrrhoniennes*, Points, p. 554.

> « Dans le dessein que j'ai d'écrire des choses utiles pour celui qui me lira, il m'a paru qu'il valait mieux m'arrêter à la réalité des choses que de me livrer à de vaines spéculations. Bien des gens ont imaginé des républiques et des principautés telles qu'on n'en a jamais vu ni connu. Mais à quoi servent ces imaginations ? Il y a si loin de la manière dont on vit à celle dont on devrait vivre, qu'en n'étudiant que cette dernière on apprend plutôt à se ruiner qu'à se conserver ».

Je proposerais de revenir à une vieille notion : la noblesse. Oui, il faut, dans cet exercice, dans cette conduite, une sorte de noblesse qui se cherche sans fin (les maximes delphiques énonçaient : « Exercez noblement votre caractère »). En quoi consisterait cette noblesse ? En une variété de qualités intellectuelles, morales, et même une certaine endurance physique, ce que d'aucuns appelleraient, d'un terme qui n'est pas joli, une « hygiène de vie » – disons, avec Schopenhauer, « une diététique spirituelle[10] » !

Pour illustrer ce qui nous autorise à parler de noblesse, on pourrait citer cette phrase d'une grande gouvernante, Catherine II de Russie, au philosophe Diderot : « Vous travaillez sur du papier, moi sur de la peau humaine. » N'est-ce pas ce qui caractérise le directeur ? Fonction qui n'est pas qu'intellectuelle, même si elle

---

[10] Arthur Schopenhauer, *Le Monde comme volonté et comme représentation,* Georges Burdeau éditeur, tome 2, 1913, p. 292.

demande beaucoup d'intelligence, mais une intelligence pragmatique. « Un métier d'hommes », dit-on. Et plutôt que de gentillesse (notion à la mode), on peut songer au *gentilhomme*, que caractérise la *gentilité*, c'est-à-dire la noblesse de caractère et de rang, de même que le terme de *vertu* que j'emploierai en son sens antique et philosophique, et qui ne se limite pas à la morale étroite. Des mots qui peuvent s'avérer plus puissants et plus efficaces que celui d'*éthique*, souvent mis, hélas, à toutes les sauces.

Nous avons divisé notre traité en trois ensembles : premièrement, « comprendre où l'on est » ; deuxièmement, « expliquer ce que l'on fait », et enfin, de manière un peu provocante, « savoir (ne pas) diriger ».

Pour progresser, nous nous référerons à la philosophie, à l'histoire, à l'art, aussi bien qu'aux sciences humaines, davantage qu'aux sciences de gestion, car il nous semble important de mettre en pratique cette faculté vitale qui doit être celle du directeur et consistant à pouvoir, chaque fois que la situation l'exige, sinon de manière permanente, *penser* sa fonction, sa place, son action, en faisant feu de tout bois, et en mobilisant toutes les ressources à sa disposition.

Un dernier mot sur un vocable très à la mode : autant l'époque est très ambivalente vis-

à-vis du directeur, autant elle valorise sans nuance le *leader*. Là où le directeur évoque un ordre quelque peu rigide (l'administration communiste comme l'entreprise taylorisée, filles de la modernité, eurent des directeurs à leur tête) et se pose comme problématique, le leader se présente immédiatement comme une solution. Le leader, en quelque sorte, n'a pas besoin de diriger : son charisme dissout les aspérités de la fonction et dénoue toutes les tensions qui sont, pourtant, constitutives de son exercice et en font un « métier impossible », au sens de Freud. Mais c'est justement parce que c'est un métier impossible que l'exercer suppose un certain nombre de facultés qui, au-delà même de ce qu'elle rendront possible dans le quotidien de la fonction, ne sont pas sans intérêt pour qui aspire à vivre noblement et hautement ; bref, ces facultés peuvent être appréhendées comme des *vertus*. Nous allons voir ensemble ce qu'elles sont.