

PHILIPPE CROGNIER

PROFESSION DIRECTEUR

À LA FOLIE, PAS DU TOUT

Essai

CHAMP SOCIAL
ÉDITIONS

Sommaire

Préambule —	13
Les hommes du président —	17
Le secret des Dieux —	23
L'inaccessible étoile ? (La compétence) —	29
Roland Barthes dans le texte —	35
Lamento budgétaire —	41
Nos amis de 30 ans —	47
Responsable, bien sûr, mais de rien —	53
L'humour, langue maternelle —	59
Ce que je dis mais pas ce que je fais (d'après Saint-Matthieu) —	65
<i>Fac simili</i> —	71
Liberté obligatoire —	77
Du virtuel, façon « Méluche » —	81
Sur le pas de la porte —	87
Ailleurs si j'y suis —	93
Directeur <i>versus</i> directrice —	99
Le prix s'oublie, la qualité reste —	105

Ubiquité et intensité volt-métrique —	111
Les mécaniques (Rouler les) —	117
Gourmand de soi —	123
Quand à travers le noir filtre la lumière —	127
Le monde à l'envers du décor (ou S'arrêter là provisoirement avec Sonya Rykiel) —	133
Personnages éclairants —	137
J'aime —	139

*Je leur dois surtout, à mes conseillers personnels de la rue de Flandres débarqués des quatre coins du monde, de donner définitivement ma préférence à celui qui parle en « connaissance de cause » (...). En veillant aussi à ne pas oublier que ce principe vaut aussi pour moi (Jean Rouaud, *Kiosque*, Grasset, 2019, p. 107).*

- 9

*(...) Comme un lieutenant sur le front de bataille ou un maire de village ceint de son écharpe, j'ai su vraiment mener des groupes d'hommes, en rangs serrés, pour un projet bien précis, sans colère ni méchanceté, toujours pour rire. Vu sous cet angle, la politique se révèle délectable (Michel Serres, *Morales espiègles*, Editions Le Pommier, 2019, p. 15).*

Publier : (...) se risquer à rendre public, aller au-devant de la publication qui est au fond la seule exigence véritable pour la vie de l'esprit (...), pour briser un peu les facilités confortables de l'entre-soi [Patrick Boucheron, *Faire profession d'historien*, Publications de la Sorbonne (Points Histoire), 2016, p. 100].

- 11

L'encre, cette noirceur d'où sort une lumière (Victor Hugo, *Dernière gerbe, Tas de pierres*, 1856).

Préambule

De très nombreux ouvrages, tous plus savants les uns que les autres, expliquent avec technicité et force détails à quoi renvoie la fonction de direction dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Cela vaut également pour les organismes de formation des travailleurs sociaux car, en réalité, ces secteurs professionnels ont été pensés dans la proximité, à ce point d'ailleurs qu'ils cohabitent depuis plus de 50 ans sous la même convention collective.

- 13

L'objectif ici n'est pas de donner à lire un texte de plus sur les fonctions de direction, construit *via* le prisme de la technicité et des injonctions réglementaires. Non, ce type d'ouvrage fleurit en nombre dans les rayons des librairies et des centres de documentation. Et c'est très bien ainsi.

L'idée qui préside à cet essai est plutôt, à partir d'expériences de direction, d'approcher l'objet de manière pragmatique et critique, sans concession et sans se payer de mots. Car, il faut bien l'avouer, notre secteur professionnel est passé maître dans l'art de la discussion et de la circonvolution. Pour préciser davantage les choses, disons que cet essai a été écrit tout simplement en observant des fragments de la vie institutionnelle.

14 - J'ai cherché ici à ne pas cacher ce que l'on évite le plus souvent de montrer, de dire : le dessous des choses, l'envers du décor, le moins glorieux et, parfois, le particulièrement détestable... En effet, ce sont ces éléments-là qui opèrent, qui sous-tendent les pratiques et les relations dans le secteur de référence, peut-être même dans d'autres secteurs professionnels, d'ailleurs, mais la méconnaissance que j'en ai m'invite à ne pas m'aventurer dans des parallèles incertains.

Dans cet essai, je fais délibérément le choix du pragmatisme. Je tente de circonscrire quelques états de fait qui constituent en quelque sorte l'arrière-plan des fonctions de direction à partir duquel s'organise la vie ordinaire et extraordinaire des établissements et services. À chacune de ces réalités, quelque chose qui s'apparente à des recommandations, énoncées pour rendre plus lisibles les fonctions

de direction et pour accompagner les directeurs dans le dépassement de certaines problématiques rencontrées. Des recommandations, qu'il faut bien sûr distinguer des commandements. Nul besoin alors d'invoquer Dieu, Moïse et les Tables de la loi. Les clés sont ici dans les mains du directeur.

Un essai dans lequel je m'accorde humour et liberté de ton, tout à fait subjectif, mais une subjectivité qui puise sa substantifique moelle dans les pratiques de terrain et, en l'occurrence ici, dans quelques expériences de direction bien réelles et suffisamment longues pour que l'on puisse en dire quelque chose.