Penser l'après covid-19, les réflexions de Francis Batifoulier

De quelques enseignements du temps passé pour l'époque présente et à venir ?

La période que nous traversons se caractérise par une négativité qui se révèle majeure puisqu'elle débouche sur la mort de nombreuses personnes.
Les institutions du secteur sanitaire, social et médico-social sont habituellement confrontées au négatif :

> « Elles sont d'emblée confrontées à des tensions massives de par leur tâche primaire, celle de prendre en compte et d'accompagner des personnes en souffrance… Elles ont à accueillir, gérer ou traiter ce que le social exclut. A la fois désavouées et magnifiées, elles figurent l'espace d'accueil du négatif. Modèle emblématique assigné à une position d'idéal, elles sont en même temps le lieu de recyclage de l'exclu, du désavoué ou de l'impensable[1]… ».

Ce négatif, aujourd'hui redoublé, peut devenir paroxystique et, alors, la mise à l'épreuve prend une forme exceptionnelle, tout particulièrement dans le secteur des personnes âgées, mais pas seulement.
Jean-Pierre Pinel nous indique que, dans ces traversées, les **équipes résonnent différemment et qu'il s'agit d'un moment dans lequel l'ensemble peut basculer d'une « résonance tempérée » à une « résonance pathologique », cette dernière se traduisant souvent par de la souffrance, de la déliaison et du retrait.**

La pluralité des formes de résonance des équipes renvoie notamment aux modes de management qui sont mis en œuvre dans les organisations. Les manières différentes, dont les équipes font avec un négatif intensif, mettent en relief des données que nous **rappellent un certain nombre d'auteurs (philosophe, sociologue, psychologue…) et qu'il sera bon de ne pas oublier lorsque nous serons à nouveau dans des temps plus ordinaires.**

Quand, dans la situation présente, une équipe résonne de manière tempérée aux situations éprouvantes, c'est, que, me semble-t-il, ont été honorés, préalablement à la période crisique que nous connaissons, les dimensions et axes suivants. Ils n'en sont que plus opératoires aujourd'hui et demain :

- **L'équipe de direction prend soin du cœur de métier (ou tâche primaire), qui relève du care aujourd'hui largement célébré, et ne l'a pas rendu second par l'hypertrophie instrumentale.**

> « Dans le secteur social et médico-social, des évolutions organisationnelles et managériales conduisent à y rendre invisible le travail vivant… Cela a pour conséquence la montée d'un mal-être au travail et d'une crise du travail », note Jean-Claude Dupuis[2].

---

[1] J.-P. Pinel, «La déliaison pathologique des liens institutionnels» in *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, 1996.
[2] *Le management du travail dans le secteur social médico-social*, *Concilier performance, santé et de qualité de vie au travail*, Paris, ESF éditeur, 2018.

Le management suffisamment bon s'emploie à ce que **le « travail vivant » demeure pourvoyeur de sens**, chaque professionnel pouvant poursuivre « un récit personnel qui réconcilie son auteur avec ses propres réalisations, en sorte qu'il discerne en elles moins ce qu'il se reproche que ce qui lui semble prometteur[3]. »
Pour ce faire, le management a notamment été vigilant à contenir un processus de « déprofessionnalisation » qui a principalement concerné les professionnels dits historiques :

> « Un des apports de l'approche en termes de management du travail est ainsi de mettre, au centre des enjeux managériaux, l'exigence de recherche de professionnalité. Il en va du bien-être subjectif des personnes au travail et, plus largement, de l'ensemble des personnes travaillées par ce travail. Prendre soin du travail, c'est veiller à répondre à cette exigence de professionnalité tant pour ceux qui sont en œuvre que pour ceux à qui s'adresse ce travail (les « bénéficiaires »)[4].

- **L'équipe de direction reconnaît *l'adonnement* ordinaire des professionnels et n'attend pas des conditions d'exception pour en prendre acte.**

Les analyses de Norbert Alter prennent ici une acuité particulière. C'est ainsi qu'il identifie l'un des paradoxes majeurs dans le fonctionnement des entreprises actuelles :

> « … les salariés se « donnent » et se mobilisent régulièrement, mais, au lieu de se saisir de ce cadeau, les entreprises préfèrent financer des politiques de mobilisation. On en comprend bien les fondements : refuser ce don permet de ne pas le célébrer, de ne pas consumer, de ne pas avoir à rendre compte de ce qui est fait et , surtout, de ne pas être redevable[5]. »

Quant à A. Caillé et J.-E. Grésy, ils constatent qu'en effet, une percée décisive a été accomplie par le sociologue des organisations Norbert Alter, dans son livre *Donner et rendre*, *La coopération en entreprise*[6] :

> Dans cet ouvrage, « il montre comment le succès ou l'échec d'une entreprise dépend des dons que se font ou se refusent, les salariés entre eux - dons de savoir-faire, d'informations techniques utiles, dons de soutien affectif, etc.- et de leur capacité à adhérer et à se donner à leur travail et aux objectifs de leur entreprise. Ce qu'on pourrait appeler leur *adonnement*. Généralisons : la logique générale du système proprement social des organisations est celle du don/contre-don. Comment la penser?[7] ».

Au vu des positionnements différents et, même divergents, des équipes dans la situation crisique que nous traversons, on peut considérer que certaines équipes de direction se sont saisis de cette question et d'autres pas. Pour traiter effectivement cette question, **elles ont dégagé du temps pour penser leur socle managérial et actualiser leurs fondamentaux.**

- **L'équipe de direction construit son socle managérial autour des trois C : Consentement, Confiance, Contenance.**

---

[3] P.-O. Monteil, *Éthique et philosophie du management*, Toulouse, Éditions érès, 2016.
[4] F. Dupuis, *op.cit*., 2018.
[5] N. Alter, *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, 2010.
[6] N. Alter, *op. cit*., 2010.
[7] A. Caillé et J.-E. Grésy, *La révolution du don, Le management repensé*, Paris, Éditions du Seuil, 2014.

Ce n'est pas le pari de la confiance qui semble l'option privilégiée dans nombre d'organisations, mais plutôt celui de la défiance. Ce dernier « rigoureusement inverse au pari de confiance au cœur de l'esprit du don, impose tout un système de contraintes et de surveillances, à coups de reporting et de benchmarking, qui reproduit le taylorisme d'hier avec d'autres outils[8]. »

Il appartient pourtant aux dirigeants « d'établir une relation de confiance qui ne peut se commander mais qui peut, d'un côté, se proposer et, de l'autre, se reconnaître[9]. »

Il y a bien alors une logique d'emboîtement, de poupées gigognes entre les notions mentionnées ci-dessus pour définir les positionnements managériaux requis : pas de reconnaissance effective du travail comme de l'adonnement des professionnels, si l'équipe de direction ne met pas en œuvre « un management par le consentement, management qui pose un cadre et des exigences, qui sollicite plus qu'il n'oblige et contraint »[10] ; management qui fait le pari de la confiance sans laquelle aucun engagement professionnel, tant individuel que collectif, ne s'inscrira dans la durée ; management qui garantit la permanence et la contenance d'une enveloppe institutionnelle qui constitue le cadre sécure, indispensable à un exercice professionnel engagé et coopératif :

> « chaque intervenant ayant « impérativement besoin, pour tenir le coup, d'être écouté, compris et soutenu par ses collègues et sa direction. C'est le principe des contenants successifs[11]. ».

Travail vivant, adonnement, consentement, confiance , contenance, **cette dynamique génère une qualité de relations, qui disposent à agir et à travailler ensemble.** C'est vraiment là que la notion d'équipe prend tout son sens.

- **Quand certains experts proclame l'avènement de l'ère des coachs, l'équipe de direction valorise la dimension essentielle du collectif de travail, de l'équipe et de la coopération.**

Robert Damien met en relief la qualité de production du collectif :

> « Dans la mesure même où on est réuni en équipe, avec des adresses spécifiées, des technologies adaptées, des usages bien standardisés, alors on produit plus que chacun des éléments ne pourrait le faire. Le groupe producteur produit bien plus, plus vite et mieux dans la mesure même où il est coordonné par des corrélations coopératives, que les individus les uns à côté des autres[12]. »

Il souligne également les gains individuels que permet de réaliser l'esprit d'équipe :

> « Disons donc plus modestement que l'esprit d'équipe rend « capable de soi », il délivre en soi-même des capacités que l'on ignorait. Il nous fait devenir plus et autre dans une forme supérieure de subjectivité active et réfléchie, conjuguant une générativité mutuelle et réciproque des équipiers[13]. »

---

[8] A. Caillé et J.-E. Grésy, *op. cit.,* 2014.
[9] P.-O. Monteil, *op. cit.,* 2016.
[10] P.-O. Monteil, *op. cit.,* 2016.
[11] E. Bonneville in Aire et Mètis Europe (dir), « Interdisciplinarité et interdisciplinarité autour des enfants accueillis », *Du réseau aux coopérations : de l'interdisciplinarité à l'inter-institutionalité*, Nîmes, Champ social éditions, 2017.
[12] R. Damien, Éloge de l'autorité, Paris, Armand Colin, 2014.
[13] R. Damien, *op. cit.,* 2014.

Toutefois, cette « productivité », tant personnelle que collective est fragile, l'équipe étant toujours menacée par la déliaison et le clivage.

Il appartient donc à l'équipe de direction d'en prendre soin :

- premièrement, **en garantissant par une forme de sollicitude**, la permanence d'un climat, d'une ambiance propices à l'entretien de liens, au travail de l'intersubjectivité et au développement des capacités de liaison de l'équipe ;
- deuxièmement, en s'employant à construire ce que Genelot nomme « une communauté d'interprétation[14] ». On constate, en ces jours, sur le plan national, les effets délétères d'une communication souvent erratique. Dans le fonctionnement ordinaire et à plus forte raison dans les périodes de forte incertitude, **des modalités de communication ajustées sont requises afin de construire patiemment et progressivement une communauté d'interrogation et d'interprétation**, c'est-à-dire une représentation partagée, une communauté de vue qui ne sont jamais des acquis définitifs ;
- ensuite, en pensant la place des cadres intermédiaires qui se doivent d'être au chevet des équipes notamment dans les temps d'épreuves. Cela signifie que **leur fonction d'accompagnement des équipes sur le plan clinique n'est pas « embolisée » par une pluralité de délégations ;**
- enfin, par la mise en place d'instances de **retraitement du négatif** [15] telles que les réunions cliniques, les séances de supervision ou analyse des pratiques. Plus largement, la mise en pensée des questions institutionnelles, la délibération et l'élaboration collective participent activement à la santé des équipes et de ceux qui les composent.

C'est ainsi que les dirigeants se doivent d'apporter ce qu'il faut de reliance agissante pour que le « nous » rassemblé demeure capable de transcender tous les « je » antagonistes[16] .

- Du « nous » rassemblé au « nous » de l'institution, **l'équipe de direction affirme le primat de la dimension institutionnelle à l'heure de la désinstitutionnalisation.**

La période récente nous fait redécouvrir l'importance de l'État et des institutions alors que la désinstitutionnalisation considère implicitement que l'action sociale n'aurait besoin d'aucun corps intermédiaire.
Dans ce contexte, Nathalie Zaltzman nous convie « à penser l'incessant travail de culture qui caractérise l'humain et la place de l'institution dans sa dimension de garante du vivre ensemble. Sa fonction est bien celle d'œuvrer au processus de la civilisation de la pulsion, d'incarner une instance tierce, à même de faire échec à l'archaïque et à l'attraction du meurtre et à l'attraction de l'autodestruction [17] ».
L'équipe de direction soutiendra le processus de civilisation et de culture propre à l'institution, d'une part, en contenant les logiques « policières » de contrôle et de ségrégation, toujours actives et menaçantes dans les institutions, d'autre part, en promouvant les logiques « politiques » d'émancipation et d'invention thérapeutique ». [18]

- **À l'heure où les chefs sont prioritairement gastronomiques, la directrice ou le directeur assume la fonction de chef(fe) démocratique.**

---

[14] D. Genelot, *Manager dans la complexité*, Paris, INSEP Consulting Editions, 2001.
[15] E. Bonneville, *op. cit.*,2017.
[16] Jean-Claude Guillebaud, *Je n'ai plus peur*, Paris, éditions L'iconoclaste, 2013.
[17] N. Zaltzman*, De la guérison psychanalytique*, Paris, Puf, 1998.
[18] E. Delruelle, « Quelle « désinstitutionnalisation ? », Pour une approche politique des institutions », *Institution, alternatives : faut-il choisir ?, L'observatoire,* n°71/2011, janvier 2012.

Quand l'environnement se fait menaçant, l'indécision ajoute à l'insécurité ambiante et alors s'impose la nécessité d'un chef démocratique qui prend le risque de décider :

> « … la participation pose un insoluble problème de responsabilité : si l'ensemble des citoyens élabore et contribue à la prise de décision, qui sera responsable des mauvaises ? Et qui prendra les douloureuses [19]? »

Que ce soit au niveau de l'État ou de nos organisations, quand il en va de la sécurité des citoyens ou des professionnels et des usagers, alors la figure d'un chef démocratique s'impose, celui qui fait autorité parce qu'il assure un leadership, peut attester d'une expertise et faire preuve de sollicitude. Devons nous préciser que ce chef démocratique « doit se tenir le plus à l'écart possible des figures faussement proches du Maître et du Père[20]. »

Vu la gravité et l'ampleur des enjeux humains qui caractérisent la période présente et celle qui va suivre, les éléments d'analyse qui précèdent, adossés à des auteurs qui font référence, sont une tentative de rassembler bien humblement quelques pistes de réflexion propres à **garantir la poursuite d'un projet d'humanité dans une séquence où l'inédit primera peut-être.**

C'est dans ces moments que la direction s'impose comme un art :

« Cela suppose un art de diriger et de manager qui se détache des tableaux de bord et qui consente au détour par les ambiances, par l'attention aux enjeux de l'échange, par les ressources de l'imagination. Bref : tout ce qui permet à un collectif humain au travail de respirer à son rythme, au lieu de s'épuiser, sous tension[21]. »

Francis Batifoulier
Caveirac, le 27 avril 2020.

[19] P.-H. Tavoillot, *Comment Gouverner un peuple-roi ? Traité nouveau d'art politiqu*e, Paris, Odile Jacob, 2019.
[20] J.-C. Monod, *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*, éditions du Seuil de 2012 et août 2017 pour la postface inédite.
[21] P.-O. Monteil, *op. cit.,* 2016.