

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| AVERTISSEMENT.....   | 8  |
| INTRODUCTION.....  | 9  |
| 1. LE DIRECTEUR PREND LA MESURE<br>DE TROIS CHANTIERS MAJEURS .....  | 13 |
| Réinstitutionnaliser à l'heure<br>de la désinstitutionnalisation.....  | 13 |
| Affronter la menace contemporaine<br>du « désœuvrement ».....  | 21 |
| Garantir la mise en tension d'un modèle clinique<br>et d'un modèle civique.....  | 24 |
| 2. POUR UN PROJET DE DIRECTION :<br>LE DIRECTEUR REVISITE<br>SES FONDAMENTAUX.....   | 29 |
| De la nécessité d'honorer quelques préalables.....   | 30 |
| <i>Reconnaître l'institution sociale comme espace d'accueil<br/>        du négatif.....</i>  | 30 |
| <i>Prendre en compte l'appartenance des établissements<br/>        et services médico-sociaux et sociaux au champ<br/>        des entreprises de services.....</i> | 31 |
| <i>Pratiquer une éthique du risque nécessaire et raisonné....</i>  | 35 |
| <i>Définir une philosophie du changement.....</i>  | 37 |
| <i>S'engager dans l'innovation.....</i>  | 40 |
| <i>Mettre le travail vivant au centre<br/>        de la démarche managériale.....</i>  | 45 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Se réappropriier le sens de concepts-clés : autonomie, responsabilité, capabilité</i> .....               | 50  |
| <i>Penser cliniquement l'institution</i> .....   | 52  |
| <i>Reconnaître la nécessité d'un projet d'équipe de direction</i> .....                                      | 71  |
| Actualiser les fondamentaux de direction.....  | 75  |
| <i>Faire de l'espace de travail « un havre de résonance »</i> .....  | 75  |
| <i>Reconnaître « l'adonnement » des professionnels</i> .....   | 78  |
| <i>Faire le pari de la confiance</i> .....   | 80  |
| <i>Construire son socle managérial autour des trois C : consentement, contenance, contrôle</i> .....         | 82  |
| <i>Garantir un pouvoir dire et un pouvoir faire</i> .....  | 85  |
| <i>Faire travailler les écarts en vue d'une communauté d'interprétation</i> .....                            | 88  |
| <i>Construire un commun intensif</i> .....   | 91  |
| <i>Valoriser l'agir-en-commun</i> .....  | 93  |
| <i>Réconcilier des temporalités discordantes</i> .....   | 97  |
| <i>S'ouvrir à des conceptions alternatives de la stratégie ou partir du « potentiel de situation »</i> ..... | 100 |
| <i>Valoriser la fonction articulaire des cadres de direction</i> .....                                       | 103 |
| <i>Prêter attention aux petites choses du quotidien comme aux grands enjeux stratégiques</i> .....           | 106 |
| <i>Garantir « la civilité numérique »</i> .....  | 107 |
| <br>   |     |
| 3. « POUR UNE ESTH/ÉTHIQUE » DE DIRECTION :  |     |
| DU GOUVERNEMENT DE SOI.....  | 111 |
| De quelques prérequis.....   | 112 |
| <i>Développer une conception actualisée du faire autorité</i> .....  | 112 |
| <i>De la pensée élargie à la pensée complexe</i> .....   | 116 |
| <i>Occuper une place d'exception</i> .....   | 126 |
| Penser la direction comme exercice spirituel ou de la sagesse pratique.....                                  | 128 |
| <i>S'équiper psychiquement par un travail personnel de transformation</i> .....                              | 130 |
| <i>Incarner une visée associative à la hauteur des défis contemporains</i> .....                             | 131 |
| <i>Accepter la mise en œuvre d'un pouvoir normatif</i> .....   | 135 |
| <i>Assumer le caractère « crépusculaire » de la décision</i> .....   | 136 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Parler de son propre chef</i> .....   | 141 |
| <i>Vivre l'épreuve du conflit</i> .....  | 143 |
| <i>S'empêcher ou de la nécessité des limites</i> .....                           | 145 |
| <i>Échapper au présent « liquide »</i> .....                                     | 146 |
| <i>Se protéger des « éclaboussures du bruit »</i> .....                          | 147 |
| <i>Trouver la juste distance sans s'extraire du commun</i> .....                 | 148 |
| <i>Pratiquer l'art de savoir ce qu'il convient de négliger</i> .....             | 150 |
| <i>Reconnaître les limites de la transparence<br/>et de l'authenticité</i> ..... | 151 |
| <i>Reconnaître la nécessité d'« entrer en mal »</i> .....                        | 152 |
| CONCLUSION .....   | 157 |