

# Notes de lecture

## Diriger une institution

*De l'expertise à l'aventure humaine*

Francis BATIFOULIER

Éditions érès, 2024

Dans ce nouvel ouvrage, Francis Batifoulier nous livre ses dernières réflexions sur la fonction de direction en institution sociale et médico-sociale associative.

Ce livre proposé en trois grands chapitres est en fait construit en deux parties. La première est un développement de textes et articles produits dans des ouvrages précédents. Ainsi rassemblés, approfondis et articulés, ils renforcent encore la cohérence et la pertinence des conceptions de leur auteur en matière d'exercice de la direction. On y retrouve les thèmes qui lui sont chers : la réinstitutionnalisation au sein d'associations pensées à la fois comme entreprises de service à la personne et comme espaces d'accueil « du négatif », l'articulation des modèles clinique et civique, l'innovation, le management décliné comme un art et le changement comme une philosophie... Partant de problématiques contemporaines, les réflexions de Francis Batifoulier, toujours empreintes de ses pratiques de directeur, de formateur et de consultant, s'enracinent dans

l'étude fouillée et contextualisée de travaux de philosophes, sociologues, cliniciens qui viennent donner sens et assises théoriques à ce qu'il défend en matière de fondamentaux de la direction.

Mais c'est sans conteste dans la seconde partie, correspondant au chapitre 3 intitulé « Pour une esth/éthique de l'autorité : du gouvernement de soi », que Francis Batifoulier, étayant ses positions antérieures, nous entraîne, de manière inédite, dans une conception de la direction pensée comme « exercice spirituel ou de la sagesse pratique ». La pensée complexe et l'autorité, défendue comme ce qui augmente l'autre et non le rabaisse, sont convoquées pour dessiner la figure du directeur et de la directrice occupant une place d'exception telle que l'a définie le psychanalyste Jean-Pierre Lebrun.

L'exercice du pouvoir et de la responsabilité, particulièrement à l'heure de la crise des institutions et de la récusation de l'autorité, n'est concevable qu'à la condition d'incarner des qualités humaines singulières autant qu'indispensables.

Décider et trancher en univers complexe tout en endossant la part d'incertitude inhérente aux mutations contemporaines, supporter la

dimension solitaire et souvent contestée de la fonction, vivre l'épreuve du conflit, dompter l'emprise de l'immédiateté, prendre des risques et assumer les conséquences de ses choix sont, entre autres, autant de composantes qui renvoient à l'intime de l'homme-directeur, à ses forces autant qu'à ses fragilités. Ces dimensions fondamentales, souvent insécurisantes, ne s'apprennent pas. Elles s'éprouvent. L'exercice du pouvoir oblige, pour celui ou celle qui l'incarne, « à consentir à son personnage ».

La réflexion de Francis Batifoulier n'est pas seulement innovante et novatrice, elle est salutaire. Elle met à mal les solutions toutes faites qui tentent de faire croire que quelques techniques issues des sciences de gestion ou des croyances modernes en matière de développement personnel pourraient suffire pour incarner ce métier impossible, celui de diriger.

Au contraire, avec cet ouvrage, il nous convainc que l'exercice de la direction peut (encore) « constituer une formidable opportunité existentielle », à la condition de la penser et de l'incarner comme une véritable aventure « spirituelle ».

Une très belle leçon d'humanité et d'optimisme pour celles et ceux qui consentiront à s'en inspirer.

François Noble  
Ancien directeur de l'ANDESI,  
formateur et consultant,  
Île-de-France.  
francois.noble@free.fr

### **Fragments de vie d'un référent ASE**

*Au cœur de la protection  
de l'enfance*

Jacques TRÉMINTIN  
Éditions érès, 2023

On connaît Jacques Trémintin par ses articles et comptes-rendus parus dans *Lien social*. Il m'a fait l'honneur de faire paraître plusieurs notes de lecture de mes ouvrages, et je saisis l'occasion qu'il me donne de lui rendre la pareille avec la parution de ce livre qui rend compte d'une expérience de plusieurs dizaines d'années comme éducateur référent de l'Aide sociale à l'enfance pour rien moins que 312 enfants, qu'il s'agisse d'interventions en milieu ouvert ou après placement de l'enfant en institution ou dans une famille d'accueil.

Rares sont les écrits qui retracent avec autant de pertinence la difficulté d'être un éducateur et de devoir suivre avec autant de bienveillance que de contenance, sociale aussi bien que psychologique, les parcours cabossés des enfants placés, qui, on s'en doute, ne sont pas de tout repos. Être éducateur, en effet, n'est pas une sinécure, et encore moins à l'ASE, dont le moins qu'on puisse dire est qu'elle est confrontée à une mission que certains pourraient qualifier d'« impossible » si l'expression n'était déjà utilisée pour évoquer des aventures cinématographiques aussi rocambolesques qu'irréalistes – mais, finalement, n'est-ce pas également la caractéristique de bien des situations auxquelles sont