



**HAL**  
open science

## Penser la gestion médico-sociale. Peut-on gérer un établissement social ou médico-social comme une entreprise ?

Loïc Andrien

### ► To cite this version:

Loïc Andrien. Penser la gestion médico-sociale. Peut-on gérer un établissement social ou médico-social comme une entreprise ?. *Revue Française de Gestion*, 2014, 6 (243), pp.127-140. hal-03104440

**HAL Id: hal-03104440**

**<https://hal.science/hal-03104440v1>**

Submitted on 17 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Peut-on gérer un établissement du secteur social ou médico-social comme une entreprise ?<sup>1</sup>

*Ne cherchons pas hors de nous notre mal, il est chez nous, il est planté en nos entrailles.*

Montaigne, extrait des Essais

*« C'est l'histoire d'une société au cours de laquelle des hommes à l'esprit prométhéen élevèrent des institutions qui devaient enfermer les maux vagabonds.*

Ivan Illich

Diriger un établissement social ou médico-social (ESMS) où l'activité, le cœur de métier, est la rencontre, l'humain dans toute sa considération, c'est aussi faire avec le paradoxe, la tension entre les moyens alloués par les financeurs et les besoins des personnes accompagnées. Dans un contexte de restrictions budgétaires massives touchant toutes les dépenses publiques, la solidarité nationale se trouve face à un dilemme : identifier des besoins à compenser mais ne plus avoir les moyens d'y répondre. Au-delà d'un défi politique, dont nous ne traiterons pas ici, ce dilemme révèle un enjeu majeur de gestion.

Comment remplir nos missions d'accueil, d'accompagnement, d'éducation, avec des moyens en constante diminution relativement aux besoins des personnes ? Cette question se heurte naturellement à la limitation inévitable des ressources, ainsi doit-elle alors être reformulée : *comment penser nos moyens et leur efficacité avant d'en demander d'autres à des financeurs contraints ?*

Cet article rend compte des observations et analyses d'un directeur d'établissements médico-sociaux du champ du handicap en fonction, le tout croisé avec des données recueillies lors d'entretiens avec des gestionnaires et professionnels du secteur médico-social. Ces données qualitatives sont mises en perspectives dans une approche multiréférentielle (Ardoino 1966), mettant en dialogue des apports des sciences de

---

<sup>1</sup> Ce papier a bénéficié des remarques formulées lors d'un atelier d'écriture du groupe AEGIS. Que les participants à cet atelier trouvent ici mes remerciements.

gestion avec les savoirs mobilisés plus généralement dans l'analyse des pratiques du travail social.

## Introduction

Aujourd'hui, certaines associations du secteur médico-social prennent l'appellation d'*entreprise sociale*. Est-ce une rupture identitaire avec la culture du secteur ou est-ce une évolution inévitable ? Quand Fernand Deligny, dans les années 60, lance ce qu'il appellera une tentative d'accueillir des enfants autistes à Monoblet, nous sommes a priori très loin de la réalité d'une entreprise. Lorsqu'il reçoit des enfants que l'on qualifiait à l'époque d'incurables, il fait le pari de construire un environnement autour d'eux. Un environnement qui serait adapté à eux plutôt que de vouloir absolument conformer ces enfants aux canons sociétaux (Deligny 2007). En quoi cette tentative serait-elle différente d'une entreprise ? En quoi le mouvement de tenter est-il différent de celui d'entreprendre ?

Avant de répondre à la question de la possibilité de gérer un établissement du secteur social ou médico-social de la même manière qu'une entreprise, encore faut-il identifier les différences entre ces deux types d'entités ? Si différences il y a, celles-ci en déterminent-elles la gestion ?

Le secteur social ou médico-social, de par son histoire notamment, possède des particularismes qui en fondent l'identité. Un établissement social ou médico-social n'est donc pas une entreprise au sens d'une entité tirant de son activité des profits financiers. Il n'est pas réductible à une unité de production, une fabrique. Il n'est pas un simple fournisseur, l'utilisateur n'étant pas, par corolaire, un simple client. Ces spécificités des ESMS justifieraient-elles que la gestion telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises ne puisse se transposer à l'identique ?

Dans le contexte socio-économique actuel, les modes de gestion des établissements sociaux et médico-sociaux sont particulièrement discutés. La logique de financement basée sur la prévision des charges de l'établissement, assimilée à un droit créance (Hardy 2010), est contestée par les financeurs. La volonté est aujourd'hui, pour ces derniers, de renforcer une logique de gestion à partir des recettes et donc la maîtrise de l'activité. Derrière la maîtrise de l'activité c'est donc bien une logique de résultat qui s'insinue. Les outils de gestion issus de l'entreprise peuvent alors être, pour les ESMS, vecteurs de réforme et d'adaptation aux évolutions sociétales, dans le respect de leurs identités et de leurs valeurs. Dans les ESMS, entre 70% et 75% des financements sont dédiés aux charges de personnel. Les politiques et stratégies de gestion des Ressources Humaines sont donc au centre de la conduite de ces institutions. Ce point, compris de longue date a entraîné l'élaboration d'outils spécifiques au secteur qui peuvent s'apparenter aujourd'hui à des

outils de gestion. Ces outils, enrichis des outils de gestion des entreprises ne seraient-ils pas des vecteurs de connaissance et de développement des ESMS ?

## Différences entre entreprise et ESMS

### Entreprendre et tenter...

Lorsque Deligny fonde son « campement », il le fait afin de s'opposer à la prise en charge qui était proposée aux enfants autistes. Il le fait donc pour provoquer des effets, atteindre des résultats, même si ceux-ci lui étaient inconnus *a priori*. C'est donc bien une logique de profit pour l'enfant autiste qui a motivé cette tentative. Innovation sociale majeure mais peu connue, l'entreprise de Fernand Deligny fut à la base du mouvement des lieux de vie en France. Comment Deligny gérait-il sa petite affaire ? L'aurait-il géré différemment d'un entrepreneur créant une activité innovante ?

En 2006, une entreprise d'un drôle de genre voit le jour. Des tentes fleurissaient sur le bord du canal St Martin. Des tentes rouges, comme s'il en pleuvait, et cette marque, obscénité d'une marchandisation annoncée. Une marque de matériel de camping, une marque de sport, et de grande enseigne de consommation populaire, visible, et bien plus que visible, mise en scène pour, nous dit-on, dénoncer le mal-logement...

Alors, pour un coup médiatique ce fut un succès. Des caméras, des radios, des journalistes de la presse écrite n'ont fait que parler de cela, car il s'agit bien de cela et pas de ceux-là, d'eux. On parle des objets, des événements, mais qui parle des hommes, des histoires ? Ah, pour ça, ça a parlé. Ça n'a même fait que cela, du matin au soir, du verre de trop le soir, au bruit de la nuit et de la baisse de fréquentation des commerces à l'insécurité des riverains, et des portraits aussi. Des portraits, peints à la va-vite, des portraits tout juste esquissés. Il fallait que cela émeuve, que cela parle mais sans trop s'attarder, il fallait garder l'événement sur le vif, dans ce qu'il avait d'intéressant. Et l'attention était portée sur le conflit, sur l'opposition entre le pouvoir, l'État et une bande d'agitateurs sociaux, de joyeux utopistes qui l'annoncent dans leur nom, se battent contre des moulins à vent. Sans doute eurent-ils suivi de trop près les mots de Cervantès lorsqu'il dit « Ne demande pas comme une faveur ce que tu peux obtenir par la force.. », mais sans doute ont-ils oublié quelques autres de ses mots « Il y a loin du dire au faire ». La médiatisation, le bruit, la fureur médiatique ne sont bien que du côté du dire. Ce sont des mots lancés en l'air et qui peuvent errer d'oreille en oreille pendant longtemps avant de donner lieu à quelque effet concret. Il suffit de considérer les difficultés de ces « Sancho Panza » à maintenir une présence médiatique, et à obtenir quelques réelles avancées, des relogements durables, ou ne serait-ce que quelques nouveaux logements attribués par des personnalités politiques convaincues.

Donc dans ce brouhaha audiovisuel tout ce qui reste ce sont les objets, les évènements. Nous nous souvenons des tentes, d'une marque, d'un paysage modifié par des rangées de dômes de tissus. Et en arrière-plan, on garde en tête, éventuellement, comme un autre objet le problème du mal-logement. Un objet commun qui entre dans la danse des objets médiatisés, ou passés à la moulinette de la communication, qui perdent de leur acuité, de leur simple et complexe réalité. Cette « tentative » des Enfants de Don Quichotte pourrait ressembler davantage à une stratégie de communication qui pourrait être celle d'une entreprise. En recherchant la légitimité, la médiatisation, ce mouvement, à l'inverse de Fernand Deligny, cherche l'institutionnalisation.

Instituer, voilà certainement une différence entre la tentative et l'entreprise. Cette position mettrait alors d'emblée du côté de l'entreprise instituée bon nombre d'ESMS. Puisqu'une tentative on y met fin, elle s'arrête parfois d'elle-même. Au contraire, l'institution se pérennise et cherche naturellement à se perpétuer, quitte à en oublier sa mission initiale, comme le montre parfaitement Mamadou Mustapha Wone lorsqu'il décrit les institutions humanitaires occidentales (Wone 2006). La tentative est du côté de l'instituant, l'entreprise du côté de l'institué (Castoriadis 1975). L'instituant c'est l'innovation, le refus de l'universel, l'institué c'est la norme, la recherche de l'universel.

L'entrepreneuriat est à l'entreprise ce que la tentative est à l'établissement. L'établissement comme l'entreprise sont parcourus de normes et de règles. L'entreprise est une institution qui tend à s'autonomiser, donc à se construire son propre ensemble de normes et a défini son existence par rapport à elle-même. L'exemple d'Apple (Lashinsky 2013) est criant puisque cette entreprise a su créer des produits mais surtout des besoins nouveaux auxquels ont répondu ses produits. Elle a donc créé de nouvelles normes de consommation et de production qui lui ont permis de s'émanciper de certaines normes sociales voire même de certaines logiques de marché. L'ESMS est lui, la plupart du temps, une institution hétéronome (Castoriadis 1975) en cela que son existence est étroitement liée à l'évolution sociétale. Les établissements sociaux et médico-sociaux sont directement dépendants de la mission qui leur est confiée. Quelles que soient les valeurs ou l'engagement de l'entité gestionnaire (association, groupement, Etat, ...) la prise en charge des mineurs délinquants, par exemple, est prédéterminée par les normes qui ont sous-tendu l'élaboration de son cadre réglementaire. Les ESMS sont donc des établissements hétéronomes dans le sens où ils ne peuvent pas se détacher des normes sociétales qui ont dicté leurs missions. La différence principale est selon nous le caractère de ces institutions, autonome ou hétéronome<sup>2</sup>, comment les gère-t-on ? Peut-on gérer une entreprise, institution en quête d'autonomie ou autonomisée, de la même manière qu'un ESMS, institution par essence hétéronome donc dépendante des normes et règles de la société dans laquelle elle s'inscrit ?

---

<sup>2</sup> Cependant, dans chacun des deux cas, nous pourrions trouver des exemples inverses et envisager la complexité de cette question mais ce n'est pas le sens de cet article.

## De la dictature du marché à l'omnipotence des normes sociales

La quête d'autonomie des entreprises se fait en réponse à un lien de dépendance fort au marché et à ses exigences, ce *divin marché* (Dufour 2012). Ce marché est essentiellement défini par les exigences des actionnaires. « La montée en puissance du pouvoir des actionnaires, institutionnels non-résidents notamment, se traduit aujourd'hui par une exigence accrue de rentabilité des fonds propres au risque de détériorer la santé financière des entreprises » (Denglos 2007). L'intérêt des actionnaires et donc du marché va parfois directement à l'encontre des intérêts de l'entreprise. Les dirigeants mobilisent donc des outils de gestion qui interviennent donc directement comme des vecteurs d'autonomisation. En effet les directeurs généraux, afin de préserver la rentabilité et parfois l'existence même de leur entreprise, s'orientent davantage vers des dettes bancaires plutôt que de laisser du pouvoir aux détenteurs de fonds propres. Mais cette logique est vite contrecarrée dans le modèle anglo-saxon où la participation aux entreprises est détenue en majorité par les banques, ainsi des nécessités de liquidités fréquentes entraînent inévitablement un accroissement de la pression sur les gestionnaires pour une performance toujours croissante (Denglos 2007).

Le rapport actionnaire/gestionnaire est de l'ordre d'un rapport de force, d'un rapport de pouvoir et non d'un rapport normatif. Nulle prescription, nul déterminisme à chercher ici en dehors de l'obligation de rentabilité, de profit. Ce rapport montre l'émancipation de l'identité de l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires. Ce mouvement vers l'autonomie appellerait presque naturellement un réflexe de régulation, afin que la société garde un certain contrôle sur ces entités auto-déterminées. « Les frères ennemis, Smith (je veux dire Smith et les autres penseurs de l'économie et de la société libérales) et Kant (je veux dire Kant et les autres *Aufklärers*, Marx et/ou Freud) veillaient à notre destin et à notre éducation. L'un tirant dans le sens de la dérégulation « égoïste » cependant que l'autre penchait du côté de la régulation morale. » (Dufour 2012). Le marché dérégulé permet donc en réponse à la pression de la performance l'émergence de règles et de normes propres à une entreprise, et donc son autonomisation.

Un ESMS, institution hétéronome, est issu directement de la volonté d'une société de se traiter elle-même (Foucault 1972; 1975). L'ESMS aura alors comme mission de prendre en charge une partie de la marge de cette société. Un public ciblé. Des usagers catégorisés. Exclus, reclus, handicapés, et autres acteurs d'une société qui depuis toujours exerce d'une main une volonté d'émancipation de ses membres et de l'autre leur contrôle (Goffman 1968). Toute prise en charge<sup>3</sup> nécessite auparavant un jugement rendu par une commission (CDAPH...), par un juge, par un service, etc. Tout part d'un jugement social qui va catégoriser une personne pour en faire une personne handicapée, malade psychique, et autres étiquettes. Cette création *ex nihilo* d'une vérité sur la personne n'est ni plus ni moins qu'une démarche rationaliste. L'action de l'établissement participera

---

<sup>3</sup> À travers ce terme employé dans les textes officiels et la plupart des projets d'établissement se pose clairement la charge que représente l'utilisateur pour la société.

ensuite à renforcer, volontairement ou non, cette identité construite par reproduction sociale. L'ESMS serait alors vecteur d'hétéronomie pour les personnes prises en charge. Mais ce point est rarement élaboré ou conscientisé dans les établissements. Leur gestion n'intègre en rien ces processus d'hétéronomisation, une césure importante étant faite entre acte de gestion et acte éducatif.

« Jusqu'aux années 1980, les secteurs social et médico-social – ce qui n'était pas le cas d'un secteur sanitaire, marqué par une organisation militaro-bureaucratique – pratiquaient ce que nous pouvons appeler un « management implicite », constitué d'« allant-de-soi », qui obéissait de fait à des modèles de direction et de gestion des relations humaines essentiellement traditionnels et idéologique, c'est-à-dire non constitués en un objet disciplinaire propre. » (Loubat 2013). Il s'agissait alors pour les directeurs et chefs de services de gérer les « affaires courantes de systèmes sociaux essentiellement préoccupés de pédagogie, d'éducation et de clinique, selon des convictions et des styles qui tenaient parfois de l'entraînement charismatique ou messianique, du communautarisme confessionnel, militant ou baba cool, du volontarisme scout ou de l'application de courants de pensée dogmatique. » (Loubat 2013).

Le secteur social et médico-social a tût fait de dénoncer, critiquer l'évolution qu'il vit. Critique du capitalisme, du néo-libéralisme s'insinuant. La dérive gestionnaire d'un secteur où l'humain était toujours au centre. « Aujourd'hui on considère que, pour être efficace, il faut gérer la société comme une entreprise. » (De Gaulejac 2013). Et donc il faudrait gérer le secteur social et médico-social de la même manière. De Gaulejac dénonce dans son texte la dérive de l'idéologie gestionnaire en avançant que les personnes en charge de gestion n'auraient tendance à la considérer que comme un outil. Oubliant ainsi le poids de l'idéologie derrière l'outil. Mais selon nous, l'idéologie n'est pas dans l'outil mais dans la main de celui qui l'utilise. « Quand des intellectuels, plus ou moins consciemment animés par leur désir de pouvoir, ont pu construire un appareil partidaire se proposant de transformer la société établie selon les enseignements d'une Idéologie indifférente au réel et matérialisée dans une langue de bois, nous pouvons dire avec George Orwell que tous les conditions sont réunies pour l'aventure totalitaire. » (Michéa 2011). La gestion comme outil n'a de poids que celui que la main lui donne. C'est à ce titre que le directeur se doit de connaître les outils qu'il utilise et la pensée qui les justifie, au risque de proposer des outils sans sens, des outils conçus par d'autres, porteurs d'autres théories et idéologies.

### **La gestion d'un ESMS : question de valeurs...**

Les dérives néo-libérales souvent dénoncées dans notre secteur (Savignat 2009; Curie 2010) ne cachent-elles pas la difficulté d'un champ professionnel qui peine à se remettre en question, à déterminer sa propre éthique alors qu'il est déjà particulièrement touché par un rationalisme ambiant qui catégorise, classe et marque les places de chacun. « Le

recours au concept d'éthique questionne la nature de l'articulation entre d'un côté les instruments utilisés dans le cadre de la gestion publique, et de l'autre ce qui constitue l'essence de l'action publique et sa finalité. »(Bartoli et al. 2011).

Il est communément admis que dans le secteur social et médico-social, des valeurs humanistes l'animent (Gomez 2013). Cependant, si l'on se penche sur l'histoire du secteur, ou des secteurs (social et médico-social), avant d'afficher des valeurs humanistes les établissements du secteur étaient les véhicules d'une moralisation de la personne prise en charge. Normalisation, rééducation, actions correctives étaient des concepts couramment employés à Mettray<sup>4</sup> (Foucault 1975 ; Goguel d'Allondans 2008). C'est cette charge morale de l'action éducative qui, associée aux valeurs humanistes, fait des ESMS des organisations spécifiques qui ne pourraient pas être gérées comme des entreprises où la morale n'a plus droit de citer face au capitalisme.

Qu'en est-il des tentes du Canal St Martin évoquées auparavant ? Ou bien des enfants que présente Francis Perrin dans un documentaire qu'il a réalisé pour l'émission Envoyé spécial sur France 2. Il y met en scène son fils et la méthode ABA (Applied Behavior Analysis ou Analyse Appliquée du Comportement) qui a permis de faire faire à son fils tant de progrès. Mais derrière l'histoire, derrière la galerie de portraits et au-delà de ce que certains dénoncent comme pression lobbyiste des mouvements comportementalistes, on nous y montre, on y voit avant tout un père. Un papa, même, qui se démène avec son bonhomme de fils. Un papa qui fait jeu du langage sur les planches d'un théâtre, et qui souffre tant face à cet enfant hermétique à la parole. Mais les effets sont là, la parole apparaît. Elle se développe, elle grandit et évolue dans la bouche d'un enfant. Au risque parfois de sembler envahir l'espace du langage originel, du signifiant, du langage du corps, du langage sans mot.

Dès la création de l'école de Bonneuil en 1969, Maud Mannoni nous avertissait : « Nous devons avoir pour souci d'analyser les raisons pour lesquelles nous demeurons parfois sourds au message de l'autre, cherchant à nous débarrasser de la vérité de ce message par l'exclusion du sujet. » (Caïtucoli 2007). « Nous n'avons pas fini de découvrir l'épaisseur de notre surdité au psychotique, à l'autiste, à l'handicapé... et au travailleur social, qui leur est contemporaine. » (Gomez 2007).

Cette surdité s'accompagne d'une volonté politique d'offrir au plus grand nombre des techniques efficaces et efficientes, on bascule dans une dérive performative et normative qui ne tait même plus son nom. Il faut les éduquer ces enfants. Les éduquer, non pas au sens de les accompagner, de les conduire hors-de, comme nous le souffle l'étymologie du terme, mais bien de les ramener dans la norme. La prison des mots vient enfermer cet enfant qui se débat avec ce qui vient de lui. Mais il est cerné par nombre d'éducateurs, et

---

<sup>4</sup> La colonie pénitentiaire de Mettray, destinée à réhabiliter de jeunes délinquants et située à Mettray, petite localité d'Indre-et-Loire, fut créée en 1839 et fermée en 1939. Cet établissement, bien que fondé sur des principes idéalistes, à savoir rééduquer les jeunes délinquants par le travail de la terre, garde la triste réputation d'être l'ancêtre des bagnes pour enfants. Une réouverture s'effectue en 1957 grâce à Marcel Tomeno sous forme d'un I.M.Pro pour mineurs débiles moyens, légers et "caractériels" (14-18 ans) et dont il assurera la direction jusqu'à son décès (1964).



des parents qui se réinvestissent. Le programme ABA inclut une remobilisation importante des parents qui s'engagent dans un cheminement ardu, compte tenu des doutes, des déceptions déjà consenties, des déchirures et des peurs. Mais ce cheminement vers la normalité est-il au bénéfice de l'enfant, des parents ou de la société ?

Pour reprendre ce que Kropotkine énonce dans un de ses essais (Kropotkine 2009), l'esprit de révolte est là, latent, motivant chaque acte et sous-tendant les différentes révolutions à venir. Le travail social se caractérise par cela. L'importance et l'omniprésence de cet esprit de révolte. La présence constante de cette pulsion de vie qui pousse à refuser le sort d'un homme couché dehors, tout en refusant de faire quoi que ce soit contre sa volonté, contre son désir. L'esprit de révolte est à embrasser ici, dans tous les actes de ces travailleurs du quotidien, de ces arpenteurs de désirs qui à la force du poignet vont accompagner l'autre dans sa propre redécouverte. Reste à poser la question de la transcendance, de ce qui nous dépasse, de ce qui vient de l'extérieur et qui s'impose à nous. Le travailleur social est-il un anarchiste pur jus, pensant que tout ne prend son origine que de l'intérieur, prônant donc l'apologie d'un sujet tout-puissant. Ou bien ne défend-il qu'une certaine éthique du sujet dans une ère de totalitarisme de la norme et du tout, dont il est également un vecteur, comme nous l'avons évoqué précédemment.

La gestion d'un ESMS est donc le grand écart permanent entre l'institution hétéronome et le sujet en quête d'autonomie. Le gestionnaire comme le travailleur social se bat alors contre lui-même, contre une schizophrénie assumée entre l'injonction sociale et le sujet pris en compte. Les logiques de résultats, de performance, logiques normatives sont des principes qui prétendent pouvoir améliorer l'efficacité des ESMS sans jamais se poser la question de l'hétéronomie de ceux-ci et donc du déterminisme des modes de gestion sur le personnel et sur les usagers. Les valeurs sont donc à reconsidérer car les outils de gestion issus des entreprises ne sont pas les seuls à pouvoir traduire une logique rationaliste et normative. Nos bonnes intentions sont souvent la prison des autres. Non interrogée dans cette dimension, une gestion issue de la culture de l'entreprise ou non, conduite dans une perspective rationaliste conduirait inévitablement à une forme de contrôle social qui nierait la citoyenneté des personnes accueillies mais aussi du personnel.

## **Une gestion discutée, mise en cause. L'entreprise comme perspective ?**

La gestion des ESMS est sérieusement contestée (Hardy 2010; Lidsky 2012), et parmi les financeurs la nécessité de mise en place d'outils de contrôle et de maîtrise des dotations budgétaires apparaît comme indispensable. « On ne peut pas laisser un secteur de la solidarité nationale qui mobilise tous les ans plus de 16 milliards d'euros dans une absence quasi-complète d'instruments de pilotage à la hauteur des enjeux. » (Vachey and

Jeannet, 2012). « Les rapports récents sur le système de financement des ESMS (rapport IGAS-IGF sur la gestion de l'objectif global de dépense -OGD-, rapport IGAS sur le dépassement de l'OGD personnes handicapées 2010, rapport IGAS sur la médicalisation des EHPAD et l'évaluation de l'option tarif global) de même que le débat national sur la dépendance et les travaux menés dans le cadre de la réalisation du plan Alzheimer ont souligné la nécessité d'investir sur la connaissance des coûts et de l'activité de ces structures. » (CNSA 2012).

Cependant, comme nous l'avons soulevé précédemment, les valeurs et certaines spécificités des ESMS rendent leur gestion complexe, multifocale. Les ESMS ne sont pas un ensemble homogène. Un EHPAD<sup>5</sup> ne semble pas avoir grand-chose à voir avec un IME<sup>6</sup>. Mais les logiques de gestion peuvent se rejoindre. La gestion financière notamment, même si dans un cas l'utilisateur finance en partie sa prise en charge alors que pour le second, l'utilisateur est entièrement à la charge de l'assurance maladie.

Certains dirigeants rencontrés, dans la droite ligne des théories de Michel Chauvière (2010), dénoncent la marchandisation du secteur et critiquent avec véhémence le passage du statut d'utilisateur ou de bénéficiaire à celui de client. On considère trop souvent l'utilisateur comme un client, à tort, et cette critique tend à oblitérer le questionnement sur la gestion en brandissant le spectre de la postmodernité. On présente ce statut de client comme une dérive du travail social vers le néolibéralisme. Ces arguments, qui n'en sont pas vraiment, participent à confondre la *gestion-outil* avec la pensée qui la meut.

Le financeur est un client, demandeur sur un marché du médico-social qui ne compte que peu d'établissements capables de satisfaire à cette demande. Cette offre limitée met les établissements en position d'oligopsonne face au client-financeur. Les grosses associations, par contractualisation et négociation, vont rechercher une position de monopole bilatéral alors que les petites, soit pour des raisons historiques soit pour des raisons liées à leur taille et leur réactivité, vont davantage se positionner sur des segments spécifiques. La concurrence entre offreurs est donc relativement rare puisqu'elle n'intervient qu'entre des associations d'habilitation et d'activité identiques.

Ce schéma et ce vocabulaire sont forclos dans nos secteurs. Comme des tabous qui risqueraient de réveiller quelque démon s'ils étaient transgressés, on ne parle pas. Mais les modes de gestion des ESMS sont tantôt inexistants, familiaux, portés par le bon sens, mais aussi portés par un rationalisme qui n'est pas meilleur que celui que certains courants de management peuvent prôner. Mintzberg prétend que l'acte du *manager* est pure pratique, pur acte issu de la volonté d'un *manager leader* (Mintzberg 2011). L'action, la décision serait alors totalement coupée du contexte dans laquelle elle s'inscrit, de la culture qui prédétermine le *manager*.

Le fait de refuser en bloc la gestion dans toutes ses composantes provoque dans les ESMS l'effet inverse de celui recherché. En effet, la pensée rationaliste qui vise à réifier, à réduire, à quantifier l'humain pour n'en faire qu'une variable comme une autre dont le

---

<sup>5</sup> Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

<sup>6</sup> Institut Médico-Educatif

dirigeant saisisrait la vérité à travers quelques indicateurs, cette pensée se répand. Ce ne sont pas les outils de gestion qui la véhiculent mais les esprits de quelques hommes qui pensent pouvoir connaître et comprendre l'homme en le faisant entrer dans des cases.

Les ESMS doivent donc se doter d'outils de gestion qui permettront de connaître leur activité. Pour cela, il faut connaître également ces outils et leur conception. Il faut savoir ce que l'on mesure et comment pour ne pas le réduire. Comme indiqué auparavant, c'est le personnel qui occupe la plus grande part dans le budget. C'est donc bien la structure RH d'un ESMS qui peut être le lieu de création d'outils de gestion qui prendront du sens et porteront les valeurs du secteur. Davantage que du secteur sanitaire et de ses blocages ou lourdeurs (Crozet, Kaaniche, and Lienard 2011) c'est bien de l'entreprise que le secteur social peut s'inspirer pour développer des outils de gestion qui lui soient propres.

## **Une gestion méconnue, l'ESMS comme modèle pour l'entreprise ?**

« Le néolibéralisme marchant sur ses deux pieds d'airain, le marché et le spectacle ; résistance contre le rapt du travail éducatifs par les managers et les super-évaluateurs du contrôle social généralisé ; résistance contre les petits boutiquiers de la gestion des « ressources humaines », qui ravalent l'humain au même niveau que le pétrole ou l'électricité... » (Rouzel 2012). L'évaluation est sans doute un des outils de gestion les plus mis en cause dans notre secteur. Sans même parler de performance, l'évaluation s'apparenterait au contrôle et dans un secteur social et médico-social marqué par une histoire douloureuse<sup>7</sup>, le contrôle et le contrôle social sont des processus qui n'ont pas droit de citer – même si, comme nous l'avons montré précédemment, le travail social dans son ensemble est malgré lui le fruit d'un mouvement de contrôle social et donc un instrument de reproduction (Aballea 2012).

« Un deuxième enjeu, rappelé par Guy Cauquil (2000), concerne la nécessité de réguler, de rénover et de moderniser le secteur social, qui a longtemps fonctionné en auto-organisation. Ainsi, l'introduction de l'évaluation s'inscrit dans le contexte global de la philosophie de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, contexte qu'il faut compléter avec la loi du 11 février 2005. » (Bouquet 2009). D'autant plus que dans les domaines éducatif, pédagogique et thérapeutique, la question de l'évaluation est omniprésente et quotidiennement réfléchi. Pourquoi l'évaluation ne pourrait-elle pas intervenir dans les questions de gestion et de gestion des ressources humaines notamment ?

« La définition des critères d'évaluation dépend également du type de management pratiqué dans l'organisation. » (Mercier and Schmidt 2004). Là est la difficulté. Le type de

---

<sup>7</sup> L'histoire moderne du secteur social et médico-social commence juste après la seconde guerre mondiale. Lorsque l'on comprit que les traitements infligés aux enfants délinquants, aux enfants fous, aux handicapés n'étaient pas bien différents de ceux infligés dans les camps de concentration nazis,

management n'est pas pensé, pas connu. C'est ainsi que des gestionnaires sans formation dans notre secteur peuvent mettre en œuvre une gestion totalement basée sur des principes rationalistes tout en arborant un discours humaniste. Ces contractions ne sont pas rares. Elles démontrent davantage la nécessité d'un secteur à s'ouvrir à de nouvelles formes de connaissances que de résister aveuglément à des courants de pensée dont les linéaments n'ont pas été identifiés. Alors plutôt que de se positionner dans une opposition stérile, que pouvons-nous emprunter à ces nouveaux modes de pensée qui pourrait renforcer et valoriser nos pratiques et nos identités.

Considérant que, selon le rapport de l'IGAS-IGF (Lidsky 2012, p.7), d'importants gains d'efficacité peuvent être réalisés dans les secteurs hospitalier et médico-social et que « le niveau des dépenses de santé n'est pas un gage de qualité des soins » (Lidsky 2012, p.2), le secteur médico-social prenant en charge les personnes handicapées peut être source d'inspiration. En effet, dans nombre d'établissements, cela fait bien longtemps que les dépenses de médicaments ont été réduites de manière considérable en travaillant sur l'environnement de la personne accueillie. Lorsque l'on cible les consommations de neuroleptiques chez les patients atteints d'Alzheimer, il faut bien comprendre que ces consommations sont des réponses pharmacologiques à des problématiques comportementales. Ces questions, ces réflexions sont présentes depuis nombres d'années dans les établissements psychiatriques et dans le champ du handicap. Lorsque Hermann Simon, premier directeur de l'hôpital de Warstein<sup>8</sup> en 1905, déclare, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qu'il faut « soigner l'hôpital comme un organisme malade » (Simon 1929), il pose les premières pierres de l'ergothérapie, de la psychothérapie institutionnelle mais aussi d'une gestion éclairée où les interactions entre patients et soignants sont au cœur de l'attention du directeur. Par cette métaphore biologique, il esquisse, avant même les métaphores mécanistes de Taylor ou de Fayol, une théorie de l'organisation.

François Tosquelles, considéré comme un fondateur de ce que lui-même nommait « la soi-disant psychothérapie institutionnelle », participa de près à la naissance du Clos du Nid<sup>9</sup> en y menant des enfants que l'on dirait aujourd'hui déficients intellectuels. Il y développa à la fin des années 1950 des expériences de mise au travail selon des organisations qui ont fait grand bruit à l'époque, comme par exemple aux *Ateliers de la Colagne*. Lorsque Tosquelles présenta ses travaux au congrès du Clos du Nid, il se vit opposer une résistance importante. « Je suis devenu, pour mes auditeurs, alors, l'agent, le démon incarné du « mécanisme » et de la « dépersonnalisation », le voleur d'âmes, un Taylor au petit pied... » (Tosquelles 2006). Mais qu'avait-il donc fait ?

Il avait introduit, selon ce qu'il avait découvert à Barcelone auprès du Dr Emilio Mira i Lopez (sociologue, psychiatre et psychologue clinicien), que l'organisation du travail entre en résonance avec le psychisme des individus qui s'y inscrivent. « Mira put démontrer exemplairement que certaines professions et surtout certains hommes offraient pour ainsi dire un champ corporel et social, apte à établir des mouvements

---

<sup>8</sup> Warstein est une ville de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, Allemagne.

<sup>9</sup> <http://www.closdunid.asso.fr/>

stéréotypés, tandis que d'autres travaux et d'autres hommes ne rendaient pas possible cette éventualité » (Tosquelles 2006). Les chaînes de production qu'il avait mises en place correspondait parfaitement aux nécessités de répétitivité et de repères des personnes qui y travaillaient.

Tosquelles avait donc fait de l'organisation du travail et de sa gestion, un outil thérapeutique et éducatif. Le champ social et médico-social n'est-il pas traversé de gestionnaires qui s'ignorent ? L'évaluation tant décrite est omniprésente avec une dimension réflexive rare. On pense à l'évaluation de l'évaluation lorsque l'on analyse les différentes subjectivités intervenant dans une analyse. Cette méta-évaluation ne peut-elle pas intervenir dans la gestion des ESMS et dans celle des entreprises ?

## Conclusion

Un ESMS n'est pas une entreprise dans le sens où ces deux types d'institutions ne répondent pas aux mêmes lois de dépendance face au marché ou face aux normes sociétales. Appeler un ESMS *entreprise sociale* pourrait-il permettre à ce dernier de s'autonomiser, de se défaire des normes sociétales qui ont induit sa mission ?

Sans aller jusqu'à cette dénomination, aujourd'hui, un directeur se doit de penser la gestion de son établissement. Trop longtemps on a omis ou refusé de la faire, préférant se concentrer sur le *cœur de métier*. Intention louable qui a cependant permis aux logiques rationalistes de pénétrer nos pratiques en dehors même de la gestion.

Les outils de gestion ne sont que des outils et l'idéologie qui les accompagne est une pensée à laquelle adhère un dirigeant ou bien qu'il répand sans le savoir. La connaissance de ces outils est donc primordiale. Cette connaissance est à aller chercher dans la culture d'entreprise essentiellement. Oui l'on peut gérer un ESMS comme une entreprise à condition de bien identifier et déconstruire les outils utilisés.

Le secteur social ou médico-social, refusant de penser ses propres pratiques de gestion selon sa propre épistémologie, néglige des déterminismes importants dans ses pratiques. Le développement d'outils issus de l'entreprise peut permettre de mettre en lumière une activité, et une connaissance de cette dernière de manière plus pointue.

Le contexte économique et social ne laisse pas le choix aux gestionnaires. Les modèles de gestion sont en pleine mutation dans les ESMS. Afin de maintenir et préserver la culture du secteur, il devient urgent de penser la gestion des ESMS avec les outils des entreprises. Les injonctions des financeurs ne laisseront pas de place à la simple résistance, et la victime collatérale de cette inertie pourrait être la culture même de tout ce secteur.

A l'heure où la gestion des ressources humaines dans les grands groupes est plus que pointée du doigt, le secteur social n'aurait-il pas quelque rôle à jouer ? Les pratiques anciennes et réfléchies de soutien au personnel, d'analyse institutionnelle, de réflexivité partagée, en ont fait un secteur où l'humain est considéré avant tout. Ces valeurs, ces pratiques, enrichies des concepts et savoirs de différents courants de penser de la gestion des ressources humaines ne pourraient –elles pas servir de modèle à nombre d'entreprise ?

## Bibliographie

- Aballea, François. 2012. *Institutionnalisation, désinstitutionnalisation de l'intervention sociale*. Toulouse: Octarès.
- Ardoino, Jacques. 1966. *Communications et Relations Humaines, Esquisse D'un Modèle D'intelligibilité Des Organisations*. Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Bordeaux. Cahiers de l'Institut. Bordeaux.
- Bartoli, Annie, Olivier Keramidas, Fabrice Larat, and Bachir Mazouz. 2011. "Vers Un Management Public Éthique et Performant." *Revue Française D'administration Publique* 140 (4): 629. doi:10.3917/rfap.140.0629.
- Bouquet, Brigitte. 2009. "Du Sens de L'évaluation Dans Le Travail Social." *Informations Sociales*, no. 2: 32–39.
- Caïtucoli, Dominique. 2007. "Clinique des psychoses en institution, à l'éclairage de l'expérience de l'École expérimentale de Bonneuil." *Figures de la psychanalyse* n° 14 (2): 83–100. doi:10.3917/fp.014.0083.
- Castoriadis, Cornelius. 1975. *L'institution imaginaire de la société*. 1999th ed. Paris: Seuil.
- Chauvière, Michel. 2010. *Trop de gestion tue le social*. Paris: la Découverte.
- CNSA. 2012. "La Convention D'objectifs et de Gestion 2012-2015 de La CNSA Est Approuvée." [http://www.cnsa.fr/article.php3?id\\_article=1073](http://www.cnsa.fr/article.php3?id_article=1073).
- Crozet, Paul, Asma Kaaniche, and Jean Lienard. 2011. "Nouvelle gouvernance à l'hôpital : recomposition de l'organisation et gestion des ressources humaines." *Politiques et management public*, no. Vol 26/2 (May): 31–52. doi:10.4000/pmp.1366.
- Curie, Raymond. 2010. *Le travail social à l'épreuve du néo-libéralisme*. Paris: L'Harmattan.
- De Gaulejac, Vincent. 2013. "La Part Maudite Du Management: L'idéologie Gestionnaire." In *Clinique et Management: Rupture Ou Transition*, 103–12. Toulouse: Erès.
- Deligny, Fernand. 2007. *Œuvres*. Paris: l'Arachnéen.
- Denglos, Grégory. 2007. "Création de valeur et gouvernance de l'entreprise." *La Revue des Sciences de Gestion* n°224-225 (2): 103–12. doi:10.3917/rsg.224.0103.
- Dufour, Dany-Robert. 2012. *Le divin marché: la révolution culturelle libérale*. [Paris]: Gallimard.
- Foucault, Michel. 1972. *Histoire de la folie à l'âge classique*. 1999th ed. [Paris]: Gallimard.
- . 1975. *Surveiller et punir: naissance de la prison*. 1993rd ed. [Paris]: Gallimard.
- Goffman, Erving. 1968. *Asiles; études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus ... Présentation, index et notes de Robert Castel*. Paris: Editions de minuit.

- Gomez, Jean-François. 2007. *L'éducation spécialisée, un chemin de vie*. Paris: l'Harmattan.
- . 2013. "Le Management Est-Il Un Humanisme?" In *Clinique et Management: Rupture Ou Transition*, 113–31. Toulouse: Erès.
- Hardy, Jean-Pierre. 2010. *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Paris: Dunod.
- Kropotkine, Petr Alekseevič. 2009. *L'esprit de révolte*. Houilles: Éd. Manucius.
- Lashinsky, Adam. 2013. *Inside Apple: De Steve Jobs à Tim Cook : dans les coulisses de l'entreprise la plus secrète au monde*. Dunod.
- Lidsky, Vincent. 2012. "Propositions Pour Une Maîtrise de l'ONDAM 2013-2017". 2012-M-007-03. IGAS-IGF. [http://www.economie.gouv.fr/files/rapport\\_ondam\\_igas-igf.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/rapport_ondam_igas-igf.pdf).
- Loubat, Jean-René. 2013. "Le Management Ou L'art de Faire Réussir Les Entreprises Humaines." In *Clinique et Management: Rupture Ou Transition*, 39–49. Toulouse: Erès.
- Mercier, Estelle, et Géraldine Schmidt. 2004. *Gestion des ressources humaines*. Paris; Lormont: Pearson Education ; e-Node.
- Michéa, Jean-Claude. 2011. *Orwell, anarchiste Tory: suivi de A propos de 1984*. Climats.
- Mintzberg, Henry, Tremblay, Nathalie, Tomasini, Clara. 2011. *Manager ce que font vraiment les managers*. Paris: Vuibert.
- Rouzel, Joseph. 2012. *Pourquoi l'éducation spécialisée ?* Paris: Dunod.
- Savignat, Pierre. 2009. "Le travail social aux défis du néolibéralisme." *Le sociographe* n° 30 (3): 21–29. doi:10.3917/graph.030.0021.
- Simon, Hermann. 1929. *Aktivere Krankenbehandlung in Der Irrenanstalt*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Thierry Goguel d'Allondans. 2008. *Education Renforcée : La Prise En Charge Des Mineurs Délinquants En France*. Téraèdre.
- Tosquelles, François. 2006. *Education & psychothérapie institutionnelle*. Mantes-la-Ville (France): Matrice.
- Vachey, Laurent, et Agnès Jeannet. 2012. "Etablissements et Services Pour Personnes Handicapées. Offre et Besoins, Modalités de Financement." 2012-M-021-01. IGAS-IGF.
- Wone, Mamadou Moustapha. 2006. *L'humanitaire, l'ogre philanthropique*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay.  
[http://classiques.uqac.ca/contemporains/wone\\_mamadou\\_moustapha/humanitaire\\_ogre/humanitaire\\_ogre.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/wone_mamadou_moustapha/humanitaire_ogre/humanitaire_ogre.html).