

*Un modèle de management qui semble s'imposer*

(...) Les techniques de « gestion des ressources humaines » issues de la sphère marchande semblent imposer leur logique aux organisations à but non lucratif, notamment celles du secteur social et médico-social. Ce phénomène s'accélère et il faut reconnaître l'efficacité voire la pertinence d'un certain nombre de ces outils. A ceci près que leur cadre de référence utilitariste ne convient pas à des métiers dont l'objet est de créer les conditions d'une rencontre structurante avec des personnes fragiles.

L'évaluation cherche ses lettres de noblesse mais lorsqu'elle peine à se différencier de la démarche qualité, l'action socio-éducative se voit réduite à des questions organisationnelles et à des procédures. Le fossé se creuse entre les dirigeants et leurs équipes. Le malaise croît et provoque désenchantement et désengagement, impuissance et repli individualiste. En lieu et place de la qualité attendue, se créent des spirales destructrices dont les « usagers » sont les premiers à pâtir.

L'alternative que je propose ne vise pas à supplanter le management traditionnel, mais à le "limiter". L'utilitarisme exclut le don en lui niant sa validité. Le don au contraire reconnaît sans difficulté la part d'utilité inhérente à tout cadre professionnel. Rappelons que l'attention à soi fait structurellement partie du don, à condition bien sûr d'être reliée au souci de l'autre. C'est pourquoi je défends l'hypothèse que les outils de "management" et la "gestion des ressources humaines" peuvent être assujettis à des échanges relevant du don, dans un secteur ne "produisant" que du lien social et de la reconnaissance. Lorsque ce travail d'acculturation s'effectue, la conduite d'équipe des institutions sociales et médico-sociales génère une "efficace singularité". Le don n'empêche pas de rationaliser les pratiques, de gérer les institutions, de se doter d'indicateurs, de tableaux de bord, utiles au dirigeant qui veut développer de "bonnes pratiques professionnelles". Il leur donne simplement la dimension humaine qui leur manque et favorise par là même la créativité nécessaire à tout système vivant. Les entreprises pourraient s'en inspirer, qui « vivent une sorte de déficit de modèles d'avenir pertinents comme caractéristique d'une époque de transition comme la nôtre... », comme l'affirmait Renaud Sainsaulieu<sup>1</sup> (...)

---

<sup>1</sup> Laville J. L. et Sainsaulieu R. (sous la dir. de), *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 306.