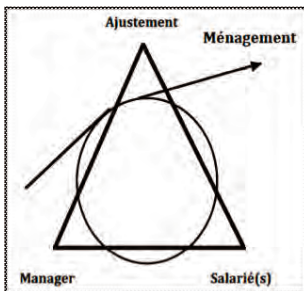

Manager : une humanité à (a)ménager !

Pierre Rosset

Dans toute organisation [...], les comportements ne se comprennent que dans un ajustement permanent entre l'individu, son tempérament, ses besoins, ses désirs, et le groupe

Philippe Bernoux

Ce propos de Philippe Bernoux (1989, pp. 21 et 23) en exergue introduit à sa manière ce numéro 70 du Sociographe consacré au « management » du social comme étant l'ajustement permanent prenant en compte l'individu dans ce qu'il est dans une collectivité. Ainsi, manager pourrait être la recherche d'un équilibre vivant dans lequel chacun (le travailleur du social et, par voie de conséquence, le Sujet accompagné) trouverait sa juste place dans un management bientraitant (Bruno Lapetina, 2016) et empathique (Rogers, 1988). Manager donc, avec ménagement et humanité! Formulation qui se traduirait par le schéma suivant :



Chacun serait sans doute d'accord avec ce précédent propos, car il met le salarié au cœur du management. Pourtant la réalité apparaît beaucoup plus complexe, diversifiée et parfois douloureuse quand se pose la question du « comment manager ? » et celle de la finalité du management. Dans une vision de celui-ci portée par les exigences paradoxales demandées à nos secteurs dans lesquels, comme l'écrit Brigitte Bouquet, « l'affirmation d'une volonté d'intégration cède le pas devant une politique de gestion pragmatique

de l'exclusion et une gestion normalisatrice sécuritaire » (2007, p. 42). Ce contexte paradoxal n'est pas sans avoir des répercussions sur la « dynamique » induite par le manager tenté, poussé ou contraint à ne considérer que cette « gestion normalisatrice ». Cela pose en même temps la question de l'organisation. Quelle organisation, pour quelle finalité ?

Et si, pour finir, pour ne pas tomber dans le piège d'un management (venu de l'entreprise et « accueilli de manière controversée, parce qu'appartenant à un univers qu'ils [les secteurs social et médico-social] jugeaient résolument étranger » [Loubat, 2014, p. 1]) qui ne ménage pas comme il le faudrait, nous revenons aux sources de notre secteur en (ré)utilisant le terme générique de diriger ? Diriger, en donnant la direction dans un « cadre de référence » structurant dans lequel l'humanité serait à ménager !

Trois parties constitueront cette thématique regroupant les articles de 7 auteurs. Une première partie, parce que, si sans doute *pas si bête*, le management peut être observé comme des fonctionnements animaux ou en rapport avec ceux-ci. Une deuxième partie *in situ* où des expériences de management sont relatées. Enfin, une partie qui trace les *lemmes* du management pour en fournir quelques contours. Ce sont donc sept approches différentes, sept facettes du même objet, mais aussi sept manières distribuées en trois parties que le lecteur est amené, au fur et à mesure de sa lecture, à appréhender.

Dans *Pas si bête*, Pierre Bechler nous entraîne dans le quotidien d'un « formicidé de terrain » confronté à un manager du social empreint de toute puissance qui, dans sa frénésie d'élaboration de procédures complexes, d'évaluations et d'embauches successives pour les mettre en œuvre, creuse jour après jour son désenchantement. Clément Bosqué, quant à lui, introduit, en tenue de matador, le management par les multiples figures du manager confronté au vécu de l'arène face au taureau et à la tactique qui nécessairement en découle pour dépasser le jeu des résistances d'un collectif aux différentes postures.

Dans *In situ*, Chantal Mazaëff relate la démarche de fusion-absorption entre deux ÉFTS (Écoles de formation de travail social) de tailles différentes et s'attarde sur les changements nécessaires qu'induit cette fusion et sur la question de l'éthique affectée par le *big bang* de la

formation professionnelle clamée par l'actuelle ministre du Travail. Et pense diriger plutôt que manager dans la conduite d'un projet et l'animation de celui-ci avec les professionnels de son établissement. Pendant qu'avec son texte sur le « management dans l'action sociale » Bénédicte Delbos-Durand présente la complexité du travail de responsable de deux centres médico-sociaux départementaux et partage son expérience d'accompagnement d'équipes dans les changements d'organisation en « remettant du sens de manière pragmatique dans les interventions sociales ».

Dans *Lemmes*, Patrick Legros donne des repères historiques sur le management et son arrivée dans notre secteur. Puis il développe la question des enjeux et des finalités du management et défend, entre autres, l'idée que le management est le recours pour valider les restrictions budgétaires de notre secteur, ouvrant ainsi la porte à un entrepreneuriat conquérant ayant pour finalité le profit. En écho, Simon Heichette nous présente la transformation sémantique de la fonction de directeur vers celle de manager comme étant « un recul de la fonction historique ». Un management ainsi devenu pour les cadres l'avènement d'une logique pour « ménager les ressources mises à leur disposition ». Enfin, Catherine Saint-Honoré clôture cette thématique en relatant son expérience de management par le projet participant à la professionnalisation du sujet pensant. L'implication de son équipe lui ayant permis, par l'apprentissage de l'appropriation d'une posture, de revisiter sa place comme sujet dans une organisation professionnelle.

Si les textes présentés précédemment abordent l'action de manager sous différents aspects, ils laissent cependant en suspens des questions en lien avec la mise en œuvre de celle-ci malgré, ici où là, leur actualité : maladie, risques psycho-sociaux, *burn out*. Indicateurs factuels et récurrents de mal-être, de perte de sens, d'une humanité en quête de reconnaissance...

Sans aucun doute, de prochains appels à auteurs offriront aux lecteurs, à travers de nouveaux articles, l'occasion d'y réfléchir.

En attendant, bonne lecture.

Pierre Rosset

Bibliographie

Bernoux, Philippe, *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Seuil, 1989.

Bouquet, Brigitte, « Le travail social à l'épreuve. Face aux défis, dynamiques et reconquête de sens... », in *Empan*, Toulouse, Érès, n° 68, 2007/4, pp. 35-42.

Lapetina, Bruno, *Vers un « management bienveillant » en établissement médico-social*, Nîmes, Champ social, 2016.

Loubat, Jean-René, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2014.

Rogers, Carl, *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 1988.

II^{EME} ARR.^{NT}



RUE
DE LA BOURSE