



Manager le changement dans les établissements sociaux et médico-sociaux

Par Miramon Jean-Marie, Presses EHESP, 2009

Avec son dernier ouvrage, Jean-Marie Miramon veut promouvoir l'idée qu'au-delà des clivages idéologiques et des ambitions corporatistes, le secteur SMS a les moyens et le devoir de proposer des évolutions structurelles majeures, sans attendre qu'elles lui soient imposées par l'Etat et ou les collectivités territoriales.

D'abord changer est source de progrès ; c'est « oser interroger ses certitudes, c'est élargir son cadre d'expérience ». Ensuite, les acteurs doivent porter une vision sociale et collective de transformation sociale. Enfin, des exigences nouvelles sont imposées par les réalités du contexte socio-économique.

Comment ? D'abord les associations, qui ne doivent plus se satisfaire du seul rôle de prestataire, doivent être non seulement actrices, moteurs du changement. A travers des regroupements, elles doivent construire une identité solide de l'économie sociale face à l'économie de marché ou au secteur public pour peser au niveau national et régional sur les décisions structurelles du secteur.

Par ailleurs, le secteur doit tendre vers le décloisonnement des pratiques, la diversification des modes d'accueil, réduire les frontières entre social, médicosocial et sanitaire, développer le partenariat, intensifier les réseaux associatifs.

La mise en chantier de ces projets passe par la mise au point de modèles organisationnels nouveaux entraînant l'émergence d'une « révolution managériale » qui concrétise une dynamique interne basée sur trois principaux fondamentaux : rigueur, transparence, responsabilité.

L'auteur propose une démarche méthodologique à travers plusieurs études de cas qui relatent comment s'élabore une stratégie managériale dans son rapport aux politiques sociales et associatives, aux autorités déconcentrées ou décentralisées, à l'éthique et au technique tout en demeurant dans le souci constant de l'accompagnement des usagers et de leurs familles.

La maîtrise du changement s'exerce à travers trois grands domaines (le projet, la gestion et la stratégie) et passe par l'exercice de la décision : quotidienne qui recadre les règles de fonctionnement, stratégique qui engage le devenir de l'organisation, et dont les effets peuvent stimuler la créativité des équipes de travail ou au contraire figer la vie institutionnelle.

Ainsi, cet ouvrage s'inscrit dans le prolongement de la démarche amorcée dans *Le métier de directeur, technique et fictions* : adapter les outils de la gestion et du management à l'entreprise sociale. Il continue ainsi de plaider pour un professionnalisme accru chez les responsables d'établissements.

Claire Kornmann