

Provided for non-commercial research and education use.  
Not for reproduction, distribution or commercial use.



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the author's institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

entretien

# Questions de soins, le soin et le management

■ Jean-François Gomez aborde les questions du soin, en les élargissant ici aux métiers de l'humain qui fondent son expérience. ■ Son dernier livre est un prétexte à un dialogue de deux éducateurs convaincus que le soin et l'aide ne font qu'un.

© 2023 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – management ; métier de l'humain ; poésie ; psychothérapie institutionnelle ; situation extrême ; travail d'équipe

**Care issues, care and management.** Jean-François Gomez addresses the issues of care, expanding them here to the human professions that are the basis of his experience. His latest book is a pretext for a dialogue between two educators who are convinced that care and help are one and the same.

© 2023 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – extreme situation; human work; management; institutional psychotherapy; poetry; teamwork

PATRICK MACQUAIRE<sup>a,\*</sup>

Éducateur ethnologue, directeur d'un centre social et d'une régie de quartiers

JEAN-FRANÇOIS GOMEZ<sup>a</sup>

Éducateur spécialisé, rééducateur, directeur d'établissements spécialisés

<sup>a</sup>c/o Soins Cadres, Elsevier Masson SAS, 65 rue Camille-Desmoulins, 92442 Issy-les-Moulineaux, France

**Jean-François Gomez**, écrivain chercheur, est l'auteur d'un livre publié aux éditions Libre et solidaire. *Délivrez-nous du management !* [1] est un ouvrage qui fait la part belle aux questions de l'aide et du soin, à leur gestion, aux contradictions qui parsèment les nouvelles théories du management. Formé à l'École des hautes études en santé publique, l'auteur a complété son cursus d'éducateur spécialisé par un diplôme de rééducateur en psychomotricité et par un doctorat en sciences humaines. Il a dirigé plusieurs établissements et, fort de son expérience, nous délivre ici quelques-unes de ses convictions en matière de management.

**Patrick Macquaire (PM) :** *Quelle démarche vous a-t-elle conduit à présenter aujourd'hui ce livre au titre polémique ?*

**Jean-François Gomez (JFG) :** Ma réflexion a commencé bien avant ce livre, à travers mes expériences de gestion du social, d'abord vécues du côté de l'exécutant que j'étais en tant qu'éducateur de terrain, puis comme directeur gestionnaire ; elle continue aujourd'hui par mon rôle de formateur occasionnel et de chercheur indépendant. Avant cela, j'avais publié un autre ouvrage, qui pourtant n'est pas le premier sur le sujet, faisant l'éloge de ceux que je désigne comme les "transparents", une métaphore de René Char. J'y mets en avant le travail exceptionnel de gens connus et moins connus, qui, souvent malgré les institutions, a su rester

exemplaire. Cet ouvrage *Le Gai Savoir des éducateurs, éloge des transparents* [2] est sorti malheureusement en pleine période de Covid-19 et commence seulement à être lu.

**PM :** *Dans votre dernier livre, vous élargissez la vision que vous portez sur le monde des éducateurs à ce que vous appelez "les métiers de l'humain", selon l'expression de la chercheuse suisse Mireille Cifali...*

**JFG :** Il était logique que dans la suite de ce travail, je parle du contexte institutionnel de toutes ces expériences que je viens d'évoquer. Pour aller vite, je dirais que jusqu'aux années 1980, celles-ci étaient soutenues et comprises par des gestionnaires associatifs qui savaient développer une gestion compréhensive. Beaucoup parmi eux avaient une connaissance du terrain. Puis le management est arrivé, imposant des approches générales dictées en haut lieu. Günter Anders, fils d'un grand psychologue et auteur du livre *L'obsolescence de l'homme* [3], montre cela dans ses écrits, cette insistance de l'institution néolibérale à demander une fidélité aveugle à ses ressortissants. Günter Anders est un pessimiste, c'est même un tragique. Comme Walter Benjamin, que je cite à plusieurs reprises, il pensait qu'une part de nos échecs provient de notre incapacité à faire un véritable diagnostic de notre époque, qui derrière un humanisme impénitent (celui de son père le psychologue humaniste William Stern) s'affronte à un démantèlement préparé de longue date en matière de formation et

\*Auteur correspondant.

Adresse e-mail :

patrick.macquaire@wanadoo.fr  
(P. Macquaire).

## NOTES

<sup>1</sup> Spinoza fait du conatus un concept clé de sa philosophie : le conatus permet de caractériser l'homme par le désir qui devient volonté et source de joie quand il augmente notre puissance d'être.

<sup>2</sup> Patrick Macquaire est le créateur à Chartres, des Rencontres internationales de mosaïque, nées dans un ancien quartier ghetto et développées aujourd'hui dans toute la ville.

d'organisation des métiers. Le leitmotiv est "le changement" et l'on peut s'étonner qu'il soit si vite repris par bien des professionnels comme un fondement de l'éthique. Comme si le changement, en tant que tel, était vertueux !

**PM : Le terme même de management, appliqué au secteur médico-social et à celui de la santé, porte le soupçon de l'intérêt privé. L'affaire récente des établissements Orpea, en proie à la recherche du profit, l'a encore montré...**

**JFG :** En effet, je crains moi aussi que l'affaire des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) dénoncée par le journaliste Victor Castanet, dans son enquête minutieuse [4], n'empêche pas la logique des partenariats public-privé (PPP) qui se sont mis en place principalement dans le secteur hospitalier. Beaucoup de choses ont été dites ou écrites sur cette question, qui non seulement dénoncent des logiques de rentabilité instaurées sans égard pour les patients ou usagers, mais aussi le travail de contrôle des Ehpad par les agences régionales de santé. Le principe de ces PPP a été dénoncé par la Cour des comptes plusieurs fois sans provoquer de véritables réactions au niveau des pouvoirs publics. J'ai moi-même évoqué ces problèmes dans un article publié après le déclenchement de l'affaire mais rédigé

quelques mois avant [5]. J'y traite des initiatives prises par des groupes de directeurs concernant la formation des personnels. Le raisonnement était le suivant : puisque l'on ne trouve plus de personnel, faisons des "formations maison" qui s'adressent à des chômeurs à qui l'on proposera pour les attirer un contrat à durée déterminée (*sic*) à la fin de la formation. Ces formations elles-mêmes étaient d'aussi courte durée que les contrats proposés, soit de quelques semaines à quelques mois.

Je ne souscris pas à ces pratiques sans tiers où des gestionnaires (d'ailleurs fort bien payés) formeraient du personnel "à leur main". Ce qui est inquiétant, c'est la complaisance de Pôle Emploi pour ce genre d'expérience, comme le confirme un article du *Monde*. L'État ne jouant plus son rôle d'arbitrage et de contrôle, et portant une

oreille plutôt bienveillante pour des montages quelque peu douteux.

Je crois que, fondamentalement, on devrait examiner cette crise actuelle des recrutements comme une alerte. Ce qui se joue actuellement, c'est un choc violent de ces métiers de l'humain avec des logiques de performance peu adaptables au travail social ou de soin. Mon livre n'aborde pas toutes ces questions de façon exclusivement théoriques, même si la préface excellente de Jean-Christophe Contini balise bien les voies qui sont prises actuellement. J'ai préféré donner à voir la complexité du travail de soin à partir d'une série d'anecdotes et de situations caractéristiques.

**PM :** Jean Oury, psychiatre, créateur de la clinique de La Borde et initiateur avec Tosquelles et quelques autres du courant de psychothérapie institutionnelle auquel on revient un peu en ce moment, notamment dans les institutions de la psychiatrie et du handicap, nous dit : « Il est fou de vouloir soigner sans soigner l'hôpital. » *Qu'en pensez-vous ?*

**JFG :** Je ne suis pas étonné, en lisant le fameux livre de Joan Tronto [6], de trouver, dès les premières pages, la psychothérapie institutionnelle comme modèle d'un travail intelligent et sensible dans une institution de soin. Car c'est un mouvement qui, né dans un contexte psychia-

trique, pourrait donner à réfléchir à beaucoup de situations de soin. Le mot est ici pris dans son sens le plus large. Le propos cité, « *il est fou de soigner les malades sans soigner l'hôpital* », a été lancé par Tosquelles puis repris par Oury dans l'après-guerre. Ils étaient l'un et l'autre d'accord sur la formule. Mais cela peut s'entendre de plusieurs façons. Chez Oury comme Tosquelles, c'est bien l'institution qui est à soigner, l'organisation humaine, le collectif. De ce côté-là, je pense qu'un minimum de corporatisme, de défense d'une éthique de la profession par elle-même, ne saurait nuire. Le B.A.-BA de la politique dans une institution, pour un directeur, c'est de tenir compte de la qualification et l'expérience de chacun, lesquelles s'inscrivent dans ses choix et son histoire, c'est de créer entre les disciplines, un climat d'échange et de coopération.

## Évolutions sociétales et vigilance managériale

**PM :** *En matière de management, la question de la direction est importante : où va-t-on ? Sait-on nécessairement à quels intérêts répond une direction quand on est salarié ? Peut-on imaginer un gestionnaire qui soignerait, un management qui intégrerait la lecture de ses propres limites et s'efforceraient, comme le suggère Oury, d'adopter une lecture clinique de ce qui fait symptôme dans l'organisation ?*

**JFG :** Dans la question : « *Y a-t-il un gestionnaire qui soigne ?* », on peut entendre beaucoup de choses. Pour ma part, j'entends évidemment quelque chose du *care*, du "prendre soin". Prendre soin d'une équipe, ce n'est pas faire de la psychologie bonne ou mauvaise, mais veiller à ce que chacun travaille avec les principes éthiques et déontologiques de sa profession – j'y reviens toujours ! –, dans une dimension d'épanouissement technique à la fois collective et individuelle. Pour ceux qui écoutent un peu les philosophes, on a trop souvent entendu que chacun est à la recherche de sa propre puissance (le fameux "conatus" de Spinoza<sup>1</sup>) alors qu'on peut l'interpréter comme le sentiment de grandir face aux difficultés du monde, ce que Cynthia Fleury désignerait comme le processus normal "d'individuation" à distinguer de "l'individualisation" [7]. Un établissement doit permettre à ses intervenants de se former, de toujours prendre leur mesure, d'expérimenter, d'apprendre à conserver et à améliorer leurs qualités de présence. Les métiers de l'humain supposent une attention à l'autre, une écoute qui s'aiguise au fil du temps.

**PM :** *On pense à la présence d'Éluard, de Denise Glaser, et de quelques autres dans l'hôpital de Saint-Alban où est né le mouvement que nous venons d'évoquer. À celle aussi de soignants liés par une proximité singulière dans un monde en guerre qui devenait fou...*

**JFG :** Ces soignants liés ensemble par une proximité singulière font évidemment penser au chapitre de la première partie de mon livre *Aimer son travail*, 15 novembre 2015 dans un hôpital parisien, où l'on voit l'hôpital Saint-Antoine proche du Bataclan pris dans une bourrasque inattendue

à laquelle personne n'était préparé : celle-ci, au lieu de décourager les soignants, leur permet de multiplier leurs initiatives, de pratiquer leur métier avec une sorte d'héroïsme. On voit bien que les raisons de l'absentéisme ou du manque de personnel sont à trouver dans l'organisation proposée.

**PM :** *Issue du Conseil national de la Résistance, la Sécurité sociale, nous dit Hessel, l'auteur d'Indignez-vous !, était un acte de résistance. L'est-elle encore aujourd'hui ?*

**JFG :** La Sécurité sociale fut l'œuvre de la résistance, oui. Le livre *Indignez-vous !* [8], publié par les éditions Indigène en 2010, beaucoup lu et en même temps beaucoup critiqué, ne cesse de le rappeler ! On l'a taxé de naïveté, de spontanéisme, etc. Pourtant, il a été traduit dans quantité de langues et a joué son rôle pour les jeunes générations auxquelles on a trop appris l'obéissance. Stéphane Hessel a pu dire une chose toute simple : faites attention aux valeurs que l'on vous insuffle et qui vous éloignent de vous-même, de ce que vous ressentez ! J'ai remarqué que les personnes à qui l'on demandait de travailler mal savaient parfaitement dans un coin de leur conscience qu'il en était ainsi. Et cela les dévastait. Il y a dans l'injonction de Hessel quelque chose comme une démystification de l'autorité, l'autorisation de penser par soi-même.

**PM :** *Dans Aimer son travail, ce chapitre de votre livre, on voit le soin confronté à ce qu'il faut bien appeler une situation de guerre, on y voit l'acte de soigner faire face à l'indicible. On pense au livre de Duhamel, Vie des martyrs, 1914-1916, que tous de retour du front se sont arraché. En l'absence extraordinaire de "pathos", le médecin et le patient dialoguent ensemble, à quelques pas des tranchées. Ils le font pour la vie, contre la mort. Il s'agit d'une de ces situations où, entre amputations et agonies, l'aide et le soin consacrent la paix et construisent une nouvelle société. Un engagement pour l'autre.*

**JFG :** Dans le domaine du handicap et du médico-social que je connais mieux, mais aussi

## RÉFÉRENCES

- [1] Gomez JF. Délivrez-nous du management ! Monde d'avant et monde d'après dans les métiers de l'humain. Paris: Libre & Solidaire; 2022.
- [2] Gomez JF. Le "gai savoir" des éducateurs. Éloge des « transparents ». Chroniques et récits. Paris: L'Harmattan; 2019.
- [3] Anders G. L'obsolescence de l'homme: sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle. Paris: Ivrea; 2002.
- [4] Castanet V. Les Fossoyeurs. Révélations sur le système qui maltraite nos aînés. Paris: Fayard; 2022.
- [5] Gomez JF. Debout les artisans ! Le travail sous contrôle. VST 2022;2(154):70-5.
- [6] Gilligan C. Une voix différente: pour une éthique du care. Paris: Flammarion; 2008.
- [7] Fleury C. Les Irremplaçables. Paris: Gallimard; 2015.
- [8] Hessel S. Indignez-vous ! Montpellier: Indigène; 2010.

dans celui de la psychiatrie, on se rend compte que la plupart des pensées novatrices venaient d'hommes ou de femmes qui avaient connu la guerre. J'évoque dans mon livre le travail d'une ONG dans le camp de Kibundo avec des enfants qui veulent se laisser mourir. Le petit Jean-Baptiste n'accepte d'être soigné que lorsqu'on fait venir près de lui d'autres enfants qui parlent la langue de son village. Tout le reste avait jusque-là échoué. C'est montrer que le soin n'est pas toujours lié à la question des moyens mais aussi à la compréhension de la situation du malade, et à la capacité du soignant à analyser. Ici, la question principale est celle d'un déracinement et elle ne peut guère être abordée avec des médicaments.

**PM :** *En à peine quatre-vingts ans, la société du "baby-boom" aura généré celle du "papy-boom", une situation qui, aujourd'hui, pose la question de la santé dans des dimensions complexes. Lévi-Strauss rappelle qu'en cent ans, la population de la planète est passée de un à sept milliards...*

**JFG :** C'est un constat trop vite oublié. Le nombre d'hommes à soigner est exponentiel, ce qui peut justifier certaines préoccupations du gestionnaire. Du coup on pourrait être tenté de former des clones pour répondre à ces besoins quantitativement énormes. Les enjeux de formation sont essentiels. La question évoquée par Lévi-Strauss est évidemment à considérer. Par exemple, en apprenant à ne pas aborder la souffrance humaine exclusivement par de la "quantophrénie", la maladie de la quantification qui aborde toute question de façon comptable.

De plus, je dirai après toi que la gestion ne se gagne pas contre les hommes. Dans mon livre, à propos de la catastrophe de Courrières qui

fit 1 099 morts en 1906, j'évoque le comportement des ingénieurs qui d'une certaine façon craignaient davantage les mineurs que le grisou. On retrouve la même question dans mon chapitre sur les guerres, une expérience unique pour des pédagogues ou écrivains – on rejoint Georges Duhamel. Rappeler que le même jour, à la bataille de Rossignol en 1914, on perdit 20 000 hommes. Aucun des haut gradés qui faillirent dans leurs décisions ne fut limogé.

**PM :** *Dans les théories du management dont l'ambition est d'embrasser la totalité, vous dites qu'il n'y a guère de place pour la poésie. La poésie, hantise des systèmes totalitaires, doit-elle accompagner le soignant ?*

**JFG :** Ce n'est pas un hasard si j'ai évoqué la poésie au milieu d'un ensemble de méditations et de récits qui donnent à penser l'homme au travail. Je me contente de montrer à travers maintes situations comment la rencontre quotidienne du tragique, qui est le fait des travailleurs de l'humain, peut se passer d'un management trop souvent tissé de recommandations qui ne sont pas toujours raisonnables. La poésie telle que je la conçois exerce une véritable subversion de la théorie, elle ramène aux choses simples. Je crois que vous en savez quelque chose dans votre propre travail<sup>2</sup>. Bien sûr, il est plus courageux de retrouver ce "parler vrai" après avoir fait un itinéraire théorique indispensable – car les métiers de l'humain ont un soubassement théorique extrêmement complexe et qui, à mon avis, reste encore mal repéré, même chez les sociologues. Ici, je ne donnerai pas d'exemples. Mais c'est toujours un miracle chez un intervenant qui a compris, comme le disait Mamoud Darwich, qu'il faut s'approcher d'une « enfance qui aurait trouvé la sagesse ». ■

*Déclaration de liens  
d'intérêts*

*Les auteurs déclarent  
ne pas avoir de liens  
d'intérêts.*