

**Cécile de Calan**

Fondatrice de TransfaiRH, organisme de formation et conseil en développement des RH et des organisations spécialisé dans l'économie sociale et solidaire

**La gestion prévisionnelle des emplois et compétences**

---

Je ne suis pas ici au titre de ma casquette du membre du collectif « Femmes ESS », même si j'en suis très fière mais au titre de consultante en ressources humaines auprès de structures de l'Economie sociale et solidaire. Je précise aussi que j'ai une petite activité de recherche dans la même maison que Marcel Jeager mais pas à la même rubrique, puisque je suis psychologue du travail. J'ai travaillé sur les reconversions professionnelles vers l'ESS : Qu'est-ce qui fait qu'un certain nombre de salariés souhaitent se réorienter vers l'Economie sociale et solidaire. Ça éclaire aussi ma pratique professionnelle.

Le travail de TransfaiRH en termes de conseil et de formation se déploie auprès de structures de l'ESS, tous secteurs confondus, et pas spécifiquement le médico-social et toute taille d'acteurs sachant que la majorité des structures de l'ESS sont des associations, des employeurs de très petite taille. La majorité n'est pas employeur, mais parmi ceux qui le sont, ce sont des petites structures. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont à la taille de ces structures et parfois cela impacte leur professionnalisme.

Je suis mandatée pour vous parler de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le mot « gestion » vient de l'entreprise marchande mais pas seulement. L'un des enjeux est de construire des pratiques de gestion des personnes qui soient à l'image des projets des acteurs de l'ESS et le mieux possible en cohérence avec leurs valeurs. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui existe depuis très longtemps qui s'applique de façon obligatoire à tous les employeurs de plus de 300 salariés. Ces derniers ont l'obligation de négocier des accords d'entreprise, ou d'appliquer des accords de branche sur ce sujet. Il s'agit de démarches qui visent à anticiper les besoins en compétences et les besoins en emplois des structures, de pouvoir faire la photo après / avant par rapport aux emplois et aux compétences dont elles disposent aujourd'hui. Ensuite il est question de définir tous les moyens qu'elles vont pouvoir mobiliser pour avoir les gens, les compétences et les métiers dont elles ont besoin pour mettre en œuvre leurs projets dans 3 ans, dans 5 ans,... La capacité de prédire l'avenir est compliquée pour toutes les organisations, celles de l'ESS en particulier. Ce sont des démarches qui ont des enjeux extrêmement importants puisqu'il s'agit de se préparer. Il y a un certain nombre de menaces sur l'emploi dans l'ESS. La qualité des emplois reste un point de grande vigilance également.

Intervention de Philippe Frémeaux : Deux députés, Françoise Dumas et Alain Bocquet, ont d'ailleurs publié un rapport jeudi dernier qui laisse prévoir 200 000 suppressions d'emplois dans les 3 ans à venir, compte tenu de la restriction des budgets publics. La résilience de l'emploi dans l'ESS était d'abord liée au fait que l'Etat a joué un rôle contra-cyclique de soutien. A l'heure de l'austérité budgétaire, au contraire, c'est l'emploi dans ces types de secteur qui risque d'être ajusté.

Cécile de Calan : Cela n'empêche pas des décalages et des manques dans les recrutements. On voit parfois les deux, au sein d'une même structure, c'est-à-dire une difficulté à recruter certains profils rares, les soignants, et puis des

métiers qu'on appelle pudiquement en tension, dans la GPEC cela veut dire des métiers qui vont disparaître. Des personnes peuvent être menacées de perdre leur emploi et leur employabilité peut poser question. Voilà pourquoi il est essentiel d'avoir des démarches d'anticipation même si c'est difficile. C'est notamment difficile quand il s'agit d'une petite structure et que l'environnement financier est incertain et menaçant.

Ce sont des démarches qui permettent de partager une vision de l'avenir avec toute l'équipe. Quand je parle de ressources humaines dans l'Economie sociale et solidaire, je ne parle pas que de salariés puisque la particularité de ces organisations consiste à avoir des contributeurs qui ont des statuts extrêmement variés. Le renouvellement pose aussi la question des compétences dans les gouvernances associatives, d'entreprises mutuelles et coopératives. Le paysage des ressources humaines est composé aussi des bénévoles et des volontaires. Il est important de se poser la question : « où on va ? » et de resolidariser toutes les équipes autour de ce projet. Notre approche reste centrée sur l'interne, c'est-à-dire que les « usagers » ou « clients », quel que soit le nom qu'on leur donne, sont souvent consultés dans ces démarches mais ils n'en sont pas des parties prenantes de même niveau. C'est enfin une façon de défendre la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines qui est souvent vue comme une fonction administrative mais qui a clairement un rôle stratégique à peser.

Il existe des enjeux afin d'attirer les compétences dont on a besoin, les compétences rares, et des enjeux de sécurisation des parcours, notamment ceux des salariés. Quand on regarde l'aide à domicile, un travail très intéressant avait été fait par l'USGERES – devenue UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) il y a quelques années sur les fins de carrière. La réalité de l'âge du départ en retraite fait que les carrières sont de plus en plus longues. Ce sont des métiers où les facteurs de pénibilité physique et psychologique sont tout à fait particuliers. Il est donc complexe de rester longtemps dans ces carrières. La question qu'il faut aussi se poser est : « comment aide-t-on nos travailleurs à bien vieillir dans leurs emplois ou à pouvoir se réorienter ? »

Il y a des enjeux de renforcement du professionnalisme. Je ne le mets pas en opposition au militantisme, je pense qu'il faut conjuguer les deux. Le professionnalisme n'est pas l'apanage des cadres. Dans le logement social, on parle du professionnalisme des gardiens d'immeuble qui gèrent des locataires de plus en plus en difficulté à cause des évolutions sociales que nous connaissons tous. L'enjeu est de professionnaliser ces professionnels de proximité.

Il existe des enjeux d'âges, car la démographie est particulière dans l'ESS. Les personnes travaillent plus tard et plus longtemps mais des remplacements sont à préparer.

Le dernier enjeu concerne le dialogue social. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, il faut négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. TransfaiRH accompagne beaucoup de structures qui ont moins de 300 salariés mais choisissent de négocier sur ce sujet sans être obligées de le faire. Cependant le dialogue social n'est pas simple. Quand on revendique la démocratie comme valeur, on n'est pas aussi facilement engagé dans la discussion avec des représentants du personnel, des élus, des représentants syndicaux. D'ailleurs la désaffection syndicale joue aussi dans les organisations de l'ESS.

Nous rencontrons des spécificités lors de l'accompagnement des structures. Elles anticipent leurs besoins en emplois et en compétences et essaient d'agir et d'accompagner leurs salariés. Les contributeurs se préparent à ce dont l'association ou l'entreprise a besoin pour l'avenir.

Concernant les difficultés rencontrées, tout d'abord les gouvernances ne sont pas passionnées par les sujets RH. Or les premières problématiques de remplacement concernent les Conseils d'administration. Les problématiques de vieillissement y sont encore plus accrues que parmi le personnel salarié, et les décalages de compétences avec les besoins moins naturellement abordées.

Les démarches sont éminemment participatives et pourtant quand on arrive à la table des négociations avec des interlocuteurs syndicaux et des salariés mandatés, il est compliqué de négocier. Les démarches participatives ne sont pas des démarches démocratiques.

L'autre difficulté à laquelle nous sommes confrontés, est liée au contexte économique. Une des compétences qu'on retrouve le plus dans les référentiels de compétences de nos clients est le développement des ressources (la diversification des financements). Cette compétence est recherchée par tous. Quand on a du mal à boucler son budget 2014, se poser la question de qui on va être là dans 1 an, dans 5 ans, c'est difficile et pourtant c'est important.

Dans l'ESS, beaucoup de structures ne sont pas rattachées à des conventions collectives, ce qui complique l'exercice de la fonction employeur. Pourtant le fait qu'il n'y ait pas de référence, de norme collective, issue d'une branche sur laquelle s'appuyer pour penser les emplois et compétences d'avenir, n'est pas finalement pénalisant pour la GPEC. Certaines structures, je pense notamment à celles de la solidarité qui n'ont pas de convention collective de rattachement, inventent leurs modèles, leurs outils, leurs méthodes d'une façon créative et innovante.

**François Charleux**

Directeur de « RH &amp; organisation »

## **Le projet d'établissement, outil dynamique de management des équipes en action sociale et médico-sociale**

---

Pour traiter le thème « *Outils et méthodes pour une mobilisation des personnels dans le secteur social et médico-social* » qui m'a été proposé, j'ai choisi de vous parler du projet d'établissement (PE). Plus spécifiquement, mon objectif est de présenter ici une « théorie » du projet d'établissement comme outil dynamique de management des équipes.

La première partie de mon exposé sera consacrée à une présentation du concept de « projet d'établissement » et de son évolution en action sociale et médico-sociale depuis 2002 notamment. Je m'appuierai pour cela sur les articles du Code de l'action sociale et des familles (CASF) relatifs au projet d'établissement ou projet de service.

La seconde partie abordera le projet d'établissement comme lieu de la construction du sens de l'action et levier de mobilisation des équipes. J'insisterai en particulier sur l'importance du choix des objectifs du PE et sur l'importance de son évaluation.

### LE PE EN ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE ET SON EVOLUTION DEPUIS 2002

L'article L311-8 du Code de l'action sociale et des familles (CASF), introduit par la loi du 2 janvier 2002, a généralisé l'obligation d'élaborer un PE à l'ensemble des établissements et services en ces termes : « *pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans...* ». La définition est « orientée » (le PE est un outil d'organisation au service de l'accompagnement mis en œuvre) mais reste vague sur certain point : de quels objectifs s'agit-il exactement ? Qu'entend-on précisément par « *objectifs en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations* » ?

Un second article du Code précise sur ce point l'intention du législateur. L'article L313-4 dispose en effet que « *l'autorisation [ou le renouvellement] est accordée si le projet est compatible avec les objectifs et répond aux besoins sociaux et médico-sociaux fixés par le schéma d'organisation sociale et médico-sociale dont il relève...* » On comprend que les objectifs du PE sont à « décliner » des orientations des politiques publiques et sont à formuler à partir des besoins à satisfaire. On comprend également que la durée de 5 ans maximum impartie au projet est conçue pour permettre une articulation du PE au schéma d'organisation dont la durée est elle-même de 5 ans.

Deux décrets sont venus quelques années plus tard préciser pour certaines catégories d'établissement le contenu et la fonction du projet d'établissement. Deux articles du CASF issus de ces décrets sont à citer : l'article D312-59-4

relatif au projet d'établissement dans les instituts éducatif, pédagogique et thérapeutique (ITEP) et l'article D344-5-5 concernant les foyers d'accueil médicalisés (FAM) et les maisons d'accueil spécialisé (MAS). La fonction du PE y est cette fois clairement affirmée : « *garant[ir] la cohérence, la continuité et la qualité des projets personnalisés d'accompagnement.* » (pour les ITEP), et « *garantir la qualité de l'accueil ou de l'accompagnement des personnes...* » (Pour les FAM et MAS). Ces deux définitions sont identiques et peuvent s'appliquer à tous les projets d'établissement ou de service. Pour le législateur, le PE a pour fonction d'« encadrer » les projets personnalisés. Ce qui est central, ce n'est pas le PE mais les projets personnalisés.

De ces dispositions réglementaires, il ressort que le projet d'établissement n'est donc pas (ou n'est plus) :

- Un projet « pour » les professionnels : ce que sera l'établissement à un horizon de 3 ou 5 ans (création de places supplémentaires, modification de l'autorisation initiale...)
- Un plan « qualité » articulé à des objectifs d'amélioration (Renforcer certains partenariats, développer la participation des usagers...)

Le PE est projet « pour » l'usager, et ses objectifs ne sont pas différents de ceux que l'établissement poursuit pour chacune des personnes accompagnées. Il est une présentation du dispositif d'accompagnement, des buts visés, et non pas une « projection » à cinq ans de ce vers quoi l'établissement doit tendre, notamment en termes de moyens. Le PE s'adresse aux personnes accueillie « ici et maintenant. »

## LE PE, LIEU DE LA CONSTRUCTION DU SENS ET LEVIER DE MOBILISATION DES EQUIPES

Plus qu'une contrainte, le projet d'établissement ainsi redéfini constitue une opportunité pour en faire un outil dynamique de management des équipes. Mais pour cela un préalable général et deux conditions particulières.

Préalable - Il convient, avant d'engager la démarche d'élaboration ou d'actualisation du PE, de clarifier pour les professionnels l'articulation entre projet institutionnel (projet de l'organisme gestionnaire), projet d'établissement et plan d'amélioration de la qualité. Ces trois « outils » répondent à des fonctions différentes et se situent à des niveaux différents, *politique, stratégique, opérationnel* :

- Le projet institutionnel est porteur de valeurs. Cette dimension prend tout son sens dans les projets « militants » (politique). Mais il est aussi « projet d'entreprise » et s'adresse aux professionnels. Il apporte des réponses aux questions que ceux-ci peuvent se poser quant à l'avenir de l'institution, à ses projets en particulier.
- Le PE est la présentation d'un dispositif d'accompagnement conçu pour répondre à certains besoins (stratégie)
- Le plan d'amélioration de la qualité est un outil opérationnel destiné à réduire certains écarts ou dysfonctionnements préjudiciables à la mise en œuvre de ses missions dans de bonnes conditions.

Cette clarification préalable est nécessaire pour permettre une bonne compréhension par tous les professionnels de la fonction du PE, et faire de celui-ci un outil d'animation d'équipe.

A ce préalable s'ajoutent deux conditions particulières. Le PE ne peut devenir le lieu de la construction du sens de l'action et un levier de motivation pour les professionnels qu'à la condition de respecter certains principes :

- Une formulation des objectifs du PE en termes « d'effets pour l'utilisateur » : le « sens » d'une action réside dans les effets visés et non dans les activités mises en œuvre. Les objectifs du PE doivent s'énoncer par conséquent du point de vue de la personne accueillie, en termes d'effets attendus (favoriser l'autonomie, maintenir les liens affectifs et familiaux...)
- Une réactualisation régulière du PE à partir d'une évaluation participative de l'atteinte des objectifs : l'évaluation n'est pas la finalité ; l'évaluation doit être « formative ». Ceci implique l'aménagement de temps d'analyse avec les professionnels, destinés à « ajuster » les moyens aux résultats observés. La démarche conduit à une réflexion en termes cette fois d'efficacité.

Le PE est aujourd'hui l'outil de pilotage par excellence du processus d'accompagnement social ou médico-social. L'élaboration (ou l'actualisation) d'un PE est le moment privilégié où se construit le sens de l'action. La démarche suppose toutefois de considérer le projet avant tout comme « visée » et non seulement comme « programme », ce qui n'est pas toujours acquis. Le constat établi par Jean Afchain reste encore souvent vrai, hélas : *« A l'heure actuelle, quand on parle de projet, c'est le modèle de l'ingénieur en organisation qui est privilégié sans être relié au projet-visée qui seul peut être source d'inspiration, de souffle et constituer un élément mobilisateur des forces de transformation sociale. »* (Jean Afchain, Les associations d'action sociale, Dunod, 1997)

## **Fabien Azoulay**

Directeur de l'EPHAD Claude Kelman – Fondation Casip-Cojasor

# **Directeur d'EHPAD : militant, vulgarisateur et animateur de la démarche qualité**

---

## **Introduction**

Dans les métiers du sanitaire et du médico-social, on a tendance à penser qu'un directeur d'établissement n'est légitime que s'il est issu d'un cursus sanitaire et social stricto sensu : médecin, infirmier, éducateur,... Bien sûr, sera *a fortiori* légitime un diplômé de la célèbre EHESP de Rennes.

Mais quid des profils autres ? Ceux que l'on tient pour classiques – les gestionnaires – comme ceux, plus extravagants, dont on se demande parfois ce qui les a amené à une telle fonction – j'ai même vu un prêtre être directeur d'EHPAD !

Assurément, en promulguant en 2007 un décret d'encadrement des conditions d'accès au métier de directeur d'ESMS<sup>1</sup>, le Législateur a cherché à standardiser les compétences professionnelles en lien avec la grande loi de 2002 sur la réforme du secteur sanitaire et médico-social.

Notre propos n'est pas de rappeler les enjeux historiques de cette démarche qui a amplement été développé dans de nombreux ouvrages<sup>2</sup>, mais de montrer que l'ouverture et l'encadrement du métier de directeur d'ESMS a un but : mettre en œuvre une démarche qualité innovante.

Paradoxalement, nous montrerons que c'est la pluralité des profils qui permet la réussite d'un tel projet, si l'on tient comme acquis des compétences mêmes basiques en matière de gestion – gestion budgétaire et gestion de projet.

Nous développerons notre propos en fonction de trois aspects qui nous semblent essentiels à la fonction de direction :

- Le directeur doit être un militant : il doit croire profondément en son action et dans les objectifs qu'il fixe et qu'il se fixe
- Le directeur est par nature un vulgarisateur : il diffuse et structure auprès de son personnel, et dans une moindre mesure à l'ensemble des parties prenantes – familles, partenaires commerciaux,... – les principaux enjeux de la démarche qualité, les actions à mener et les objectifs à atteindre
- Le directeur est l'animateur et le garant de la démarche qualité : il planifie et organise la réflexion, définit les priorités en termes d'actions, de traçabilité, de reporting, et déploie les actions correctives auprès de son personnel. Loin d'être un monarque absolu en son royaume, il agence et anime les idées de chacun pour en faire émerger un flux continu de solutions innovantes pour améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

## **Le militantisme social, prérequis de la fonction de directeur d'ESMS**

---

<sup>1</sup> Voir le décret n° 2007-221 du 19 février 2007 relatif à la formation des directeurs d'ESMS

<sup>2</sup> Voir notamment l'important ouvrage de J-F. Bauduret et M. Jaeger, *Rénover l'action sociale et médico-sociale, Histoires d'une refondation*, Dunod, Coll. Action Sociale, 2002.

Quelle que soit la structure médico-sociale encadrée, elle requiert du directeur un sens des enjeux humains, tant au niveau des usagers que du personnel. Pourtant, à l'extrême, dans le cas d'un EHPAD privé à but lucratif par exemple, c'est essentiellement sur des indicateurs financiers que ses objectifs sont fixés : taux de remplissage, développement des prestations complémentaires,...

Dès lors, comment mettre en avant les enjeux humains qui sont l'essence même de l'établissement ? La réponse que nous proposons – qui est plus empirique que rationnelle – est que seul le militantisme social du directeur permet de dépasser le seul cadre des ratios et des indicateurs.

En effet, pour reprendre la belle métaphore du sociologue Schumpeter qui voit dans l'entrepreneur un Prométhée moderne<sup>3</sup>, le sens des enjeux humains dans la gestion d'un ESMS est le feu prométhéen de nos métiers. De fait, la mise en œuvre d'une démarche qualité efficace ne peut reposer, outre la normalisation des procédures, que par des professionnels qui croient en ce qu'ils font. A fortiori en est-il du directeur d'établissement qui a pour but de coordonner, sinon d'impulser, les projets menés.

Et pourtant, de nombreuses contraintes s'imposent au directeur dans l'exercice de ses fonctions : appels à projets qui obligent à innover dans des cadres imposés, place croissante du contentieux qui demande une maîtrise toujours accrue du droit – droit du travail, droit des usagers,... Pour maintenir une dimension militante à son métier, le directeur doit donc transformer ces contraintes en opportunités, notamment en donnant à chacun la possibilité d'inscrire son action dans une démarche globale qui fait sens. C'est ce que nous voyons dans la démarche d'amélioration continue de la qualité. Dès lors, le militantisme social passe par la vulgarisation de cette démarche afin que tous puisse s'y inclure et y participer.

### **Le directeur : un vulgarisateur**

Il faut en préambule, rappeler que la démarche qualité repose notamment sur l'établissement d'indicateurs de pilotage. Néanmoins, ces indicateurs – forcément quantitatifs – visent dans bien des cas à mesurer des éléments qualitatifs, comme par exemple lorsqu'on souhaite aborder le sujet de la fin de vie.

Le directeur a ainsi pour rôle d'assurer la transition – de signifier au sens propre du terme, donner du sens à des signes – entre l'indicateur quantitatif et sa portée qualitative. Cet exercice n'est pas un simple travail d'explication ou d'adéquation puisqu'il ne s'agit pas de traduire l'indicateur. Il s'agit plutôt d'un modelage des indicateurs par le directeur en fonction du sens qu'il veut donner à l'action des professionnels de son établissement. En cela, il effectue plutôt un travail de vulgarisation, terme qui connote une dimension idéologique et pédagogique forte. Loin d'être neutre dans son discours, le directeur y véhicule nécessairement et subjectivement son engagement militant.

En effet, nulle démarche qualité ne peut se prévaloir d'une objectivité absolue puisqu'elle vise à définir, d'après Deming, la satisfaction des besoins et des désirs des usagers. Or, même les besoins, et a fortiori les désirs, comportent une part de subjectivité qui se retrouve dans l'élaboration des indicateurs de pilotage. En conséquence, elle imprègne également le discours de vulgarisation du

---

<sup>3</sup> Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1949



directeur dans la définition des projets de l'établissement : priorisation des besoins et des désirs à satisfaire, adéquation du projet d'établissement aux projets personnalisés et réciproquement, transcription des doléances lors des commissions de menus dans les impératifs budgétaires de l'établissement pour ne citer que quelques exemples récurrents de cette approche subjective.

Il va de soi que les équipes de professionnels n'ont pas toute latitude dans l'appréhension de la subjectivité des indicateurs ; cela reviendrait à dissoudre la démarche qualité dans l'arbitraire de l'interprétation individuelle. C'est donc au directeur de la définir et de la diffuser. Par conséquent, le postulat que nous formulons au départ se précise : il n'y a pas de professionnalisme sans militantisme, il n'y a pas de militantisme sans vulgarisation. Le militantisme du directeur ne peut en effet prendre corps que s'il parvient à diffuser de manière pédagogique un discours fusionnant les impératifs d'objectivité avec la nécessaire subjectivité d'une démarche qualité vivante.

Pour cela, loin de s'arrêter à la diffusion d'un discours, le directeur devient l'animateur et le garant de la démarche qualité.

### **Animer et garantir la démarche qualité : une clé pour l'innovation**

Puisqu'il n'y a pas une mais plusieurs options de formations pour devenir directeur d'ESMS, les compétences effectives du directeur peuvent être très variées : compétences médicales ou infirmières s'il est issu de la filière soins, compétences budgétaires ou en ressources humaines s'il est issu d'une formation universitaires en gestion,...

Par conséquent, la manière dont il amène la démarche qualité auprès des équipes peut être très différente d'un établissement à l'autre. Il serait donc prétentieux de vouloir proposer une méthode universelle d'animation de la démarche qualité. En revanche, son rôle d'animateur ne saurait être remis en question au motif qu'il ne maîtriserait pas certains éléments de fond. Impulsant la démarche, il laisse aux équipes le soin d'approfondir le contenu des procédures mises en œuvre.

Comment alors éviter l'écueil de l'élaboration d'un classeur de procédures qui finit dans un tiroir, à l'abri du regard des professionnels ? En faisant le lien entre les procédures établies et le projet d'établissement. C'est pour cela que le directeur doit en permanence fédérer les idées, garantir l'évolution de la démarche qualité dans le sens défini par le projet d'établissement, animer les réunions de synthèse – ou au moins le comité de validation des procédures.

Mais plus encore, le directeur doit proposer sans cesse aux équipes de revenir sur des éléments déjà vus pour en faire la critique et proposer des solutions innovantes à des problèmes rencontrés sur le terrain dans l'application de telle ou telle procédure. C'est cette dynamique permanente qui donne à la démarche qualité l'impulsion nécessaire pour innover.

En effet, l'innovation est un horizon pour toute démarche qualité. Les indicateurs de pilotage et les procédures ne sont pas un but en soi mais, dirions-nous, l'alphabet pour composer des solutions et des projets innovants.

Ainsi, nous pouvons affirmer que le militantisme du directeur est un prérequis à toute démarche qualité dans un établissement car celle-ci, loin de produire des

indicateurs objectifs et quantitatifs, vise à faire vivre le sens contenu dans le projet d'établissement à travers la vulgarisation des enjeux définis par ces indicateurs. Le directeur doit en permanence apporter à ses équipes le feu prométhéen du sens des enjeux humains auxquels ils sont confrontés et que vient organiser la démarche qualité. Il s'agit de ne pas se limiter aux indicateurs de pilotage, mais bien de faire des indicateurs de pilotage la condition nécessaire et non suffisante à la réalisation du projet d'établissement.

Pour réaliser cet ambitieux programme, le directeur d'ESMS ne se contente pas de produire un discours, mais il doit animer l'élaboration des procédures et proposer une critique dynamique de l'existant. C'est de cette amélioration continue qu'émergent les projets innovants dont il reste en définitive le garant. Oserions-nous alors proposer un nouvel indicateur : le nombre de projets innovants portés par le directeur comme nouvel indicateur clé de la qualité de la fonction de direction ?