



**EHESP**

**MODULE INTERPROFESSIONNEL DE SANTÉ PUBLIQUE**

**– 2019 –**

**« ÉTUDE EXPLORATOIRE DE L'EXPÉRIENCE  
DE DIRECTIONS MULTI-SITES EN  
ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX : REGARDS  
DE DIRECTEURS SUR LEUR PRISE DE POSTE »**

**– Groupe n° 5 –**

- Maryline ALONSO
- Delphine HENNIART
- Rachel MILANDOU
- Jennifer SCHNEIDER -DERBIER
- Laura VERGES
- Pierre-Côme BOUCARD
- Sabine MENAI-MANGENOT
- Samuel REJIBA
- Sandrine SZERAZDKI

Animatrice

- Christelle ROUTELOUS



# Sommaire

Liste des sigles utilisés .....	I
Introduction .....	II
1 Le développement de la gouvernance multi-sites, tendance structurante du secteur médico-social, agit sur l'attractivité de nombreux postes de directeurs. ....	V
A) Les recompositions du secteur médico-social conduisent de plus en plus d'établissements à expérimenter des modes de gouvernance multi-sites. ....	V
B) Le développement des structures multi-sites appelle des conséquences importantes pour les profils des directeurs en place et pour l'attractivité des postes .....	VIII
2 Les spécificités de l'exercice du métier de directeur en situation de chefferie multi-sites .....	XII
A) L'exercice professionnel en chefferie multi-sites .....	XII
B) L'exercice professionnel multi-sites en qualité de directeur adjoint cumulant directions fonctionnelle et déléguée de site .....	XV
3 L'impact de l'exercice multi-sites sur la qualité de vie au travail des directeurs....	XX
A) Des similitudes entre les chefs d'établissements isolés et des directeurs adjoints dans leurs conditions d'exercice .....	XXI
B) Des éléments distinctifs entre chef d'établissement et directeur adjoint liés aux conditions d'exercice .....	XXIII
Conclusion .....	XXVII
Bibliographie.....	XXIX
Liste des annexes .....	XXX



## **Remerciements**

Nous tenons à remercier Madame Christelle Routelous, notre animatrice, pour nous avoir apporté son précieux éclairage tout au long du déroulement de ce module interprofessionnel, et également pour nous avoir mis en relation avec les directeurs d'établissements médico-sociaux interrogés pour ce rapport.

Nous tenons également à remercier chacun de ces 10 directeurs, sans lesquels cette étude ne pourrait exister mais dont nous ne pouvons citer les noms. Ils ont chacun, par leurs expériences et leurs analyses, pu nous apporter des éléments passionnants et enrichissants, tant pour cette étude que pour notre futur exercice professionnel.

Enfin, nous tenons à remercier l'EHESP pour le soutien logistique apporté tout au long de cette période.



## Liste des sigles utilisés

ARS : Agence Régionale de Santé

D3S : Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social

DG : directeur général

DRH : directeur/direction des ressources humaines

EHPAD : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

GCSMS : Groupement de coopération social et médico-social

GHT : Groupement hospitalier de territoire

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

QVT : qualité de vie au travail

## Introduction

Le secteur médico-social, depuis le début des années 2000, a été soumis à de grands mouvements de réforme de la part des pouvoirs publics, dans une optique de modernisation du secteur et de la politique de santé dans sa globalité mais aussi dans une optique de rationalisation des finances publiques. Ces transformations bouleversent les structures et les organisations du secteur, ainsi que l'exercice professionnel des acteurs au sein de celles-ci.

Le champ du médico-social est un ensemble hétérogène qui recouvre le vaste champ des activités relevant de la médecine sociale, selon le Larousse. Derrière ces termes très larges se trouve donc un « *secteur à l'identité instable* »<sup>1</sup>, qui a notamment été « *été institutionnalisé comme un espace par défaut pour libérer les hôpitaux dédiés aux soins techniques de haut niveau de certains patients pour lesquels cette optique est inadaptée* » et qui *in fine* « *se situerait quelque part entre l'aide-ménagère ou l'animateur d'un côté et le soin médical aigu de l'autre* »<sup>2</sup>. L'autonomisation de ce secteur médico-social a donc été un processus relativement récent, avec comme premier jalon la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales<sup>3</sup>, qui vient structurer une offre qui reste aujourd'hui partagée entre des acteurs multiples : milieu associatif, secteur public et secteur privé lucratif.

Ce secteur médico-social est tant marqué par son institutionnalisation progressive au gré de différentes réformes législatives que par une évolution dans sa logique de fonctionnement, avec le passage d'une logique d'offre à une logique de réponse aux besoins de l'individu. Jusqu'au début des années 2000, le secteur s'organise autour de l'offre : il appartient à l'utilisateur de s'adapter aux structures existantes. Depuis la loi majeure du 2 janvier 2002<sup>4</sup>, les pouvoirs publics impulsent une logique de réponse aux besoins des

---

<sup>1</sup> Coron Gaël, « Réformes managériales et redéfinition des catégories d'action publique : l'exemple du secteur médico-social », *La Revue de l'IRES*, 2017/1-2, (n° 91-92), pp. 213-235

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

<sup>4</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

populations dans laquelle les établissements doivent adapter leur organisation aux usagers. Cette évolution majeure va de pair avec la progressive remise en question de l'autonomie du secteur médico-social sous plusieurs effets : création des Agences Régionales de Santé, outils de déssectorisation qui contribuent à englober le médico-social dans le sanitaire ; mise en place d'une logique de planification par le marché avec divers plans et schémas régionaux ; et réforme de la tarification et de la contractualisation avec les autorités publiques. Sous l'impulsion notamment de ces nouvelles autorités de tutelle que constituent les ARS, ce secteur médico-social a connu et continue de connaître des recompositions et des transformations organisationnelles fortes, au premier rang desquelles se situe la tendance au regroupement et à la coopération des établissements.

En effet, depuis 2002, les outils de coopération se sont multipliés et ont été promus par les pouvoirs publics. La tendance aux regroupements des établissements médico-sociaux se traduit notamment par une baisse de leur nombre dans un secteur historiquement émiétté : du milieu des années 2000 à 2017, on serait passé de 34.000 établissements sociaux et médico-sociaux à 30.000<sup>5</sup>.

En termes de gouvernance, cela s'est traduit pour les directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (D3S) par des organisations bien plus complexes et un accroissement du nombre de chefferies multi-sites. De plus en plus de directeurs administrent des établissements multi-sites, avec plusieurs sites dispersés sur un territoire donné en cas de fusion ou plusieurs établissements géographiquement distants associés par le biais d'une direction commune ou d'autres outils de coopération.

Ces transformations de la gouvernance du secteur médico-social invitent à s'interroger sur l'attractivité des postes en chefferie multi-sites ainsi qu'à l'impact sur la vie professionnelle et personnelle de ces directeurs. Cette étude exploratoire s'appuie sur 10 entretiens de directeurs positionnés au sein de structures multi-sites, dont 7 en première prise de poste. S'intéresser à cette prise de poste des directeurs permet de recueillir des regards neufs sur l'exercice d'une profession aux contours très différents selon les contextes et les types de structures<sup>6</sup>. Ces entretiens, conduits par les différents membres de ce groupe, se sont fondés sur une grille d'entretien et d'analyse commune axée autour de 6 champs : présentation des établissements,

---

<sup>5</sup> Chiffres du Ministère de la Santé et des Solidarités, *ARSSanté.fr*

<sup>6</sup> Jourdy, Philippe. « Management dans le secteur médico-social : le grand méli-mélo », *Empan*, vol. 78, no. 2, 2010, pp. 20-22.

caractéristiques de la personne entretenue, composition des équipes de direction par site et pour le groupe, positionnement du directeur (marge de manœuvre et délégation), relations (entourage et soutien) et qualité de vie au travail/risques psychosociaux (charge mentale et soutenabilité). Les retranscriptions et analyses de ces entretiens ont permis par la suite d'aboutir à la présente étude exploratoire, rédigée collectivement.

Il s'agit avec cette étude de déterminer comment l'exercice en chefferie multi-sites, devenu en l'espace de quelques années une tendance structurante du secteur, influence la prise de poste et le quotidien des directeurs d'établissements médico-sociaux, et d'en tirer des recommandations permettant d'adapter son management et son positionnement aux enjeux de la gouvernance multi-sites.

Le développement de la gouvernance multi-sites agit sur l'attractivité de nombreux postes de directeurs d'établissements médico-sociaux (1). Les entretiens ont permis de souligner les spécificités de l'exercice du métier de directeur en situation de chefferie multi-sites (2). Enfin, la qualité de vie au travail des directeurs est directement impactée par les particularités des organisations en structure multi-sites (3).

# **1 Le développement de la gouvernance multi-sites, tendance structurante du secteur médico-social, agit sur l'attractivité de nombreux postes de directeurs.**

## **A) Les recompositions du secteur médico-social conduisent de plus en plus d'établissements à expérimenter des modes de gouvernance multi-sites.**

### *i. La diversité des modes de regroupement des établissements médico-sociaux*

Le secteur médico-social, historiquement caractérisé par son émiettement en de multiples structures de petites tailles, est de plus en plus contraint par la diminution des budgets alloués ainsi que par une inflation législative et réglementaire, qui modifient les relations entre établissements et usagers, les organisations et les modes de management. Parmi ces recompositions et mouvements profonds qui bouleversent ce secteur, les multiplications des formes de coopération et de regroupements sont une tendance majeure, au point que certains auteurs parlent de « *quasi injonction de regroupements* » de la part des pouvoirs publics<sup>7</sup>. Contrairement au secteur sanitaire où les groupements hospitaliers de territoire (GHT) se sont imposés comme l'outil central de coopération sanitaire, le secteur médico-social se caractérise par la multiplicité des formes juridiques de coopération. Les GHT font l'objet de diverses dispositions législatives et réglementaires<sup>8</sup> et constituent des cadres de coopération imposés à l'ensemble des établissements sanitaires, tandis que les outils et les formes de coopération du secteur médico-social sont plus nombreux et que leur mise en œuvre dépend largement des contextes locaux et des volontés des directeurs et des pouvoirs de tutelle. Les entretiens liés à cette étude font nettement ressortir cette pluralité et cette complexité des outils de coopération.

Le Groupement de Coopération Sociale ou Médico-Sociale (GCSMS) est un outil créé en 2002 et permettant aux établissements de se regrouper afin de mutualiser leurs activités

---

<sup>7</sup> Grenier, C. & Guitton-Philippe, S. « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? », 2014. *Management & Avenir*, 47(7), 98-113.

<sup>8</sup> Essentiellement la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires dite loi HPST ; la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé; et le Projet de loi relatif à l'organisation et à la transformation du système de santé, présenté en conseil des ministres le 13 février 2019.

sur la base du volontariat ou sous la pression des pouvoirs de tutelle<sup>9</sup>. M. B., à l'origine de la création d'un GCSMS de 11 établissements privés et publics qui permet la mise à disposition et le partage de 85 professionnels, aussi bien paramédicaux que de fonctions supports, décrit ainsi : « *On est tous impliqués dans ce fonctionnement décentralisé, chacun d'entre nous a intérêt à ce que ça existe et que ça fonctionne bien.* » M. B. insiste sur le fait que la création de ce GCSMS en particulier n'a pas été contrainte par les pouvoirs publics, mais a été impulsée par les directeurs des structures concernées et accompagnée par l'ARS, ce qui pourrait être considéré comme l'un des facteurs de sa réussite, comme souligné par l'interviewé.

Les directions communes constituent un outil extrêmement souple qui concerne ainsi l'intégralité des directeurs interrogés au cours de cette étude. Sur la base d'une simple convention, ce mécanisme statutaire permet à un directeur d'avoir la responsabilité d'un établissement sans toucher à la forme juridique de celui-ci et ainsi de mutualiser des moyens et des ressources au niveau des directions fonctionnelles des établissements. Ce n'est pas un outil de coopération à proprement parler, dans la mesure où il maintient l'autonomie juridique des établissements, mais il tend à encourager des liaisons opérationnelles qui s'appuient sur d'autres dispositifs juridiques (GCSMS, conventions de coopération, conventions de mise à disposition...). M. P. résume ainsi la souplesse des directions communes : « *Les outils juridiques [permettant les regroupements] c'est soit les fusions, soit les directions communes. Les fusions sont assez problématiques au niveau politique, donc on a surtout le déploiement de directions communes* »

La fusion a pour objectif de regrouper au sein d'une seule entité juridique plusieurs établissements initialement indépendants. Dans 6 des 10 entretiens, la fusion est présentée comme l'aboutissement à venir du processus de regroupement des établissements. M. S. résume ainsi « *Avant la fusion, il y a des étapes manquantes à remplir, qui nous amèneront à la fusion quand le contexte politique sera propice [...] Je me dis donc que la fusion ce serait l'idéal pour nos établissements.* »

Il convient enfin de citer la chefferie par intérim, lorsque le directeur d'un établissement se voit attribuer la gestion d'un second établissement durant la vacance d'un poste de directeur. Cette période peut s'étendre parfois sur plusieurs mois voire années et

---

<sup>9</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

peut être le préalable à la constitution d'une direction commune, comme cela a été le cas pour deux de nos entretiens.

Certains choix de regroupements amènent à des ensembles hybrides, dont la cohérence d'ensemble paraît parfois difficilement lisible, comme par exemple avec un des directeurs interrogés, à la tête de la direction commune d'un centre départemental de l'enfance et de 2 établissements médico-sociaux. Il rapporte ainsi de fortes difficultés dans la conciliation du secteur du médico-social avec celui de la protection de l'enfance, notamment du fait de la dualité des tutelles. M. S. insiste sur le surcroît de complexité dans cette direction commune et affirme la nécessité de « *créer un "socle de référence" sur lequel les professionnels peuvent s'appuyer. C'est très important pour les cadres mais également pour les directeurs, car ça nous permet d'éviter les errements que vous pouvez imaginer, et qu'on gère au quotidien, entre l'ARS et le département.* »

#### ii. *Des regroupements aux motifs multiples*

Au cours des entretiens, il a été mis en avant que les regroupements sont rarement l'aboutissement de politiques territoriales des autorités de tutelle ou d'une stratégie des directeurs de développer l'offre médico-sociale sur le territoire. En effet, ces regroupements dépendent largement des contextes des établissements et des opportunités du moment. Plusieurs types de raisons, au-delà de stratégies cohérentes de long-terme, ont pu être identifiés au cours des entretiens.

Les difficultés financières rencontrées par un établissement constituent un facteur essentiel de mutualisation, souvent sous l'injonction de l'ARS : « *L'établissement s'est trouvé en grande difficulté financière et l'ARS a décidé de le raccrocher à notre direction commune, sans trop nous demander, et donc en 2017 le 3<sup>ème</sup> établissement est arrivé* » dit ainsi M.S.

L'évolution des ressources managériales disponibles est également un facteur prépondérant dans l'impulsion de regroupements : avec les nombreux départs en retraite de directeurs ayant pris leur poste dans les années 1970, les pouvoirs publics, notamment à travers la circulaire de 2006 relative aux GCSMS<sup>10</sup>, ont encouragé les regroupements

---

<sup>10</sup> Circulaire n° DGAS/SD5B/2006/216 du 18 mai 2006, à laquelle on doit ajouter l'instruction ministérielle n° DGAS/5D n° 2007-309 du 3 août 2007

d'établissements pour apporter une solution à ces besoins en ressources managériales<sup>11</sup>. « *L'idée de départ ç'a été non seulement un départ en retraite, mais également l'opportunité pour une directrice de prendre une direction commune* » décrit ainsi M.L.

Certains motifs bien plus individuels peuvent conduire à un regroupement, comme le montre l'exemple étonnant donné par M. S. : « *Le collègue dont j'ai pris le poste avait fait toute sa carrière sur l'établissement, il n'arrivait pas à passer hors-classe car il avait besoin d'une mobilité. Et la direction commune lui offrait la possibilité d'une mobilité.* » L'absence de construction du projet de direction commune et son explication par des motifs individuels se traduisent par des difficultés de gestion pour le directeur actuel, tirant le bilan de cette direction commune : « *On s'aperçoit que rien n'a été fait car il n'y avait pas d'incarnation dans cette démarche, qui résultait d'un objectif individuel* ».

Cependant, au-delà des typologies des mouvements de regroupement identifiées ci-dessus, les coopérations entre établissements médico-sociaux sont l'aboutissement de processus complexes où interviennent de nombreux acteurs et ne peuvent être résumées aux seuls facteurs identifiés lors de nos entretiens.

## **B) Le développement des structures multi-sites appelle des conséquences importantes pour les profils des directeurs en place et pour l'attractivité des postes**

La structure multi-sites transforme le positionnement du directeur et ses fonctions, comme il s'agira de le voir dans les 2 et 3<sup>èmes</sup> parties de ce développement, et constitue dès lors soit un frein (*i*) soit au contraire un facteur d'attractivité pour le recrutement des directeurs (*ii*).

### *i. Les limites de l'attractivité de la chefferie multi-sites*

Le manque d'attractivité des postes en multi-sites peut s'expliquer pour différentes raisons, que les entretiens ont pu mettre en lumière. Un bon nombre de ces structures multi-sites se situe en milieu rural, dans des zones isolées et peu dynamiques démographiquement. M. L. dépeint le tableau suivant : « *je suis à 45kms de la ville de X,*

---

<sup>11</sup> Batifoullier Francis (dir.), *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Éditions Dunod, 2014, pp.145-172.

*dans un lieu très isolé, avec un aspect démographique en déclin, comme dans tout le territoire [...] Personne n'avait postulé sur ce poste à part moi* ». Cet isolement géographique se conjugue aux distances parfois importantes entre les différents établissements d'une même direction commune : jusqu'à 70 kilomètres de routes de campagne pour M. C. À cet isolement géographique s'adjoint l'isolement professionnel dans le cas des chefs isolés de structures multi-sites, où le directeur doit assurer seul ses missions sur plusieurs sites, ce qui alourdit d'autant plus sa charge de travail. Ce point, dont témoignent plusieurs entretiens, sera développé dans la seconde partie de cette étude.

La littérature en gestion et management a souligné les difficultés des acteurs faisant face aux « *quasi injonctions de regroupements* » des pouvoirs publics, avec des contradictions fortes auxquelles sont confrontés les directeurs<sup>12</sup>. La première dualité est celle entre :

- la spécificité : les acteurs sont encouragés à développer des prises en charge individualisées et localisées auprès des bénéficiaires ;
- la rationalisation : les acteurs sont amenés à incarner et mettre en œuvre des logiques de rationalisation, de performance et de reproduction.

La seconde est celle opposant :

- l'autonomie : les acteurs sont porteurs du désir d'innover et de développer de nouvelles approches ;
- l'injonction : les acteurs sont enjoins de respecter des cadres normatifs, gestionnaires et financiers<sup>13</sup>.

Ces contradictions que rencontrent bon nombre de directeurs dans leur exercice professionnel mais qui s'exacerbent dans le contexte de structures multi-sites sont des difficultés majeures limitant l'attractivité de ces postes.

## ii. *Une attractivité accrue de la chefferie multi-sites en premier poste ?*

Paradoxalement, ces postes peuvent se révéler attractifs pour de jeunes D3S, qui sont la cible première de cette étude exploratoire. Plusieurs raisons amènent les D3S à

---

<sup>12</sup> Grenier, C. & Guitton-Philippe, S., 2011, (op. cit.)

<sup>13</sup> *Ibid.*

prendre un premier poste en chefferie multi-sites, comme montré par les différents entretiens.

La liste des postes proposée en sortie d'école aux D3S offre un certain nombre de postes en chefferie de petites structures : 30% de la promotion 2016 des D3S occupent un poste de chef d'établissement dans le médico-social<sup>14</sup>. La prise de poste en tant que directeur adjoint dans une structure multi-sites permet d'éviter le risque d'isolement professionnel que redoutent certains jeunes directeurs. Un des directeurs expérimentés interrogés constate ainsi : « *J'observe qu'il n'y a plus vraiment cette volonté d'être chef d'établissement. C'est peut être aussi lié à l'évolution sociétale, aujourd'hui moi en tant que chef d'établissement je le suis 365 jours par an et 7 jours sur 7. Ma vie professionnelle et ma vie personnelle sont extrêmement liées.* » M. P., jeune directeur adjoint dans une direction commune regroupant 3 établissements, précise : « *Certains élèves en sortie d'école ont très vite voulu des chefferies et se rendent compte de la difficulté de ne pas avoir de personnes au-dessus.* » Il met à l'inverse en avant le travail collectif que permet l'exercice en structure multi-sites « *Je pense que c'est une des forces de ces établissements multi-sites, d'arriver à travailler à plusieurs, en collaboration. Il y a certes beaucoup de côtés négatifs, mais là c'est vraiment le positif, d'être dans un collectif.* »

L'exercice en multi-sites, en tant que DG ou en tant que directeur adjoint, apparaît pour tous les jeunes directeurs interrogés comme une opportunité d'engranger rapidement de l'expérience dans un contexte de gouvernance complexe. Mme A. pose ainsi « *je me suis rendue compte que je serais responsable de site et qu'il y avait de nombreux projets en cours, je suis repartie plutôt positive en me disant que ce serait un poste tremplin* ». M. P., qui cumule directeur délégué de site et directeur fonctionnel à l'échelle de la structure multi-sites affirme « *ce poste double d'aujourd'hui me permet quand même d'engranger beaucoup d'expérience, donc je prends ce qu'il y a à prendre ici* ».

Par ailleurs, passer de l'échelle d'un établissement à celle de la structure multi-sites semble inciter à un renouvellement dans les équipes de direction pour certains DG. M. P. souligne ainsi « *Effectivement, c'est aussi [avec cette nouvelle direction commune] que j'ai pu avoir un poste. Parce qu'il y a une direction commune et donc une nécessité de changer de directeurs.* »

---

<sup>14</sup> Propos recueillis par Noémie Colomb dans *Direction[s]*, n°148, décembre 2016 ; cité par Gaël Coron, 2017, (op. cit.)

Mais le fait que les jeunes directeurs se tournent vers les chefferies multi-sites tient également au manque d'attractivité de ces postes pour certains directeurs plus expérimentés. Ainsi, M. C, DG d'une structure multi-sites, explique son choix de premier poste : « *On est un peu venu me chercher.* » On peut également rappeler la citation de M. L., qui soulignait qu'il était le seul candidat pour le poste qu'il occupe actuellement.

**Préconisations :**

1) Mettre en place un regroupement d'établissements médico-sociaux nécessite une réflexion sur la stratégie des établissements et sur l'objectif collectif de ce regroupement. Il doit être porté par l'ensemble des parties prenantes.

2) Le renouvellement des équipes de direction lors d'un regroupement d'établissements médico-sociaux autour du nouveau projet apparaît comme un élément de réussite.

## 2 Les spécificités de l'exercice du métier de directeur en situation de chefferie multi-sites

En parallèle d'un « modèle » de gestion multi-site des établissements médico-sociaux, deux modalités de direction ont émergé des différents entretiens réalisés dans le cadre de ce travail (*cf. tableau en annexe*). Le premier modèle est celui de la chefferie, dans lequel un seul directeur gère plusieurs établissements (autonomes ou fusionnés) sur des sites distincts (A). Le second modèle, quant à lui, réunit plusieurs directeurs adjoints cumulant direction fonctionnelle et direction déléguée de site (B).

### A) L'exercice professionnel en chefferie multi-sites

Dans le cadre de la chefferie multi-sites, le directeur d'établissement médico-social est amené à gérer plusieurs établissements et/ou sites dont l'éloignement varie. Les divers entretiens menés avec des chefs d'établissements ont permis de déterminer que si la chefferie multi-sites conduit à un relatif isolement (*i*), elle comporte autant d'avantages non-négligeables (*ii*) que de limites persistantes (*iii*).

#### *i. Un isolement relatif du directeur en chefferie multi-sites*

Pour une majorité de chefs d'établissements multi-sites interrogés, l'isolement provient en particulier du contexte territorial de ces derniers et de l'absence de proximité physique avec d'autres interlocuteurs. Mme D. affirme ainsi n'avoir « *que très peu de contacts avec les collègues directeurs du territoire* ». Si ce sentiment parfois profond d'isolement peut être ressenti par certains : « *On est seul, on n'a pas de recours.* » Mme D. ; il n'en est pas de même pour tous.

Certains chefs d'établissements multi-sites ont en effet confié ne pas du tout se sentir isolés, car ils étaient également administrateurs d'un GCSMS, ou disposaient d'un bon contact avec leurs équipes en lesquelles ils plaçaient toute leur confiance. En réalité, ce qui ressort de la quasi-totalité des entretiens est que ce sentiment d'isolement est plus lié à la posture de chef d'établissement qu'à l'organisation multi-sites. Du point de vue de beaucoup, il ne s'agit pas tant d'isolement que de solitude. « *Mais vous savez, ça c'est inhérent à toute carrière de cadre ou de directeur !* » - Mme B ; « *On est isolé mais je n'ai pas l'impression que ce soit en lien avec la direction commune, plutôt avec la fonction.* » - M. C. C'est en effet la fonction même qui est remise en cause : la solitude s'exprime dès lors que le directeur est seul pour prendre des décisions. Ce n'est donc pas tant l'exercice

multi-sites qui l'engendre, même s'il peut l'accentuer, puisque le nombre de décisions à prendre croît au rythme du nombre d'établissements et de sites gérés.

Si le sentiment d'isolement n'est donc pas totalement lié à l'exercice du métier de chef d'établissements multi-sites, ce dernier comporte en revanche des avantages non-négligeables, aux dires des personnes entretenues.

ii. *Des avantages dans l'exercice de la profession*

Les premiers avantages sont liés aux mutualisations que la chefferie d'établissements multi-sites peut occasionner. En effet, certains directeurs ont admis que ce mode de gestion leur permettait d'apporter une dynamique et de mener des projets communs sur les différents établissements de leur chefferie, même si cela suppose qu'ils soient plus ou moins homogènes.

D'un point de vue ressources humaines, la chefferie multi-sites peut par exemple permettre de proposer aux agents des formations communes et des mobilités entre les différentes structures. Dans l'une des structures étudiées, les six EHPAD en direction commune avaient mutualisé l'agent chargé de la qualité, ainsi que la chargée de clientèle. Cette mutualisation avait ainsi pour principal apport de répondre aux besoins des usagers, puisque la chargée de clientèle pouvait orienter les résidents vers l'EHPAD qui leur convenait le mieux. Enfin, la mutualisation des ressources humaines permet aux agents de monter en compétences, en particulier dans le cadre de la fusion. « *L'idée et l'intérêt étaient de développer une technicité et une transversalité. Renforcer les services supports avec une mise en place de cadres A sur lesquels on pouvait s'appuyer* » raconte Mme B.

Outre les ressources humaines, la mutualisation peut aussi s'appliquer aux fonctions supports. Certains directeurs ont en effet pour projet (finalisé ou non) de mutualiser la blanchisserie, la fonction restauration, ou encore la paie, occasionnant des gains économiques et temporels. « *[La mutualisation] est un des objectifs que l'on s'est fixé. Nous allons commencer par la paie qui deviendra commune pour tous les établissements avec le GCSMS.* » - Mme A. L'intérêt principal de la mutualisation est donc qu'elle « *limite le nombre d'interlocuteurs, [et] simplifie les échanges* » - M. L.

Les seconds avantages à la chefferie multi-sites sont d'ordre managérial. Seul à bord, le directeur est maître de ses décisions et dispose de plus de marges de manœuvre. Ce qui est vrai pour un directeur dans un établissement mono-site est d'autant plus fort dans une chefferie multi-sites : « *On est directeur de tout : RH, finances, logistique, on est expert sur tout !* » - Mme D. La solitude du directeur lui permet ainsi d'être informé de tout, et limite le nombre d'interlocuteurs pour les agents.

Pour autant, la chefferie d'établissements multi-sites comporte des limites persistantes pour le directeur.

*iii. Des limites persistantes*

Toutes les limites évoquées par les directeurs entretenus sont liées au fait que l'unique directeur soit obligé de se partager entre plusieurs établissements. Un seul ETP semble donc insuffisant pour accomplir toutes les tâches qui incombent au directeur, en particulier dans le cadre de la direction commune. « *La semaine prochaine, j'ai trois CHSCT. C'est l'aspect contraignant de la direction commune. La fusion permet au moins d'avoir une seule instance. Là c'est quand même trois instances différentes et des préoccupations qui sont différentes aussi. C'est un petit peu... [Hésitation] oui c'est contraignant. C'est contraignant.* » - M. S.

La multiplication des tâches entraîne ainsi une forme de frustration pour le directeur, qui a l'impression de survoler certains dossiers sans pouvoir s'y consacrer en profondeur. « *On survole tous les dossiers par manque de temps [...] on fait tout vite, vite, vite.* » - Mme D.

Cette impression est d'autant plus renforcée que le chef de structures multi-sites partage physiquement sa présence entre les différents sites. Si cela lui permet de conserver un management de proximité et d'être disponible pour ses équipes, la présence sur site engendre une sollicitation constante du directeur. Passé un certain nombre de sites, le directeur n'a plus le temps d'être disponible, et le management de proximité s'efface au profit d'une gestion plus transversale, ou au cas par cas. « *Mais pas plus de deux [sites en direction commune]. Après, je trouve ça trop compliqué, et puis on n'a pas la même proximité.* » - Mme A.

Si la spécificité de l'exercice du directeur en chefferie multi-sites se retrouve dans la capacité du directeur à mutualiser ses services et disposer d'un management autonome, en contrepartie d'une multiplication des tâches source de frustration, en est-il de même dans l'exercice multi-sites en cumul de fonction ?

## **B) L'exercice professionnel multi-sites en qualité de directeur adjoint cumulant directions fonctionnelle et déléguée de site**

Dans le cadre de l'exercice en cumul de fonctions, le directeur en poste se retrouve à la fois chargé d'un domaine fonctionnel (ex. ressources humaines, finances, logistique) et de la gestion d'un site. Cette organisation fonctionnelle se retrouve aussi bien en présence de direction commune que d'établissements fusionnés, aux sites distincts. Les divers entretiens menés avec des directeurs cumulant ces deux fonctions ont permis de déterminer qu'*a contrario* de la chefferie, ce mode d'exercice limite fortement le sentiment d'isolement (i) et dispose de véritables avantages (ii), même s'il comporte des limites quant à elles plus ou moins surmontables (iii).

### *i. Un isolement limité par l'existence d'une équipe de direction*

Tous les directeurs cumulant direction fonctionnelle et direction déléguée de site sont formels : l'isolement est quasiment inexistant dès lors qu'ils évoluent au sein d'une équipe de direction « *Nous c'est une synergie.* » - Mme V ; « *L'équipe de direction est vraiment solide. Je ne me suis jamais sentie isolée.* » - Mme A. Même s'il conserve généralement la pleine compétence décisionnelle sur l'établissement dont il a délégation de gestion, le directeur cumulant direction fonctionnelle et direction de site dispose toujours de « *la possibilité d'échanger avec ses collègues [en cas de] doute ou [de] question* » Mme A.

Cependant, le sentiment d'isolement a pu être ressenti chez certains directeurs. Dans le premier cas, l'impression d'isolement résulte de la position même du directeur et du contexte de l'établissement : devenu directeur général d'établissements précédemment autonomes dont la fusion a été imposée par les tutelles, il lui était difficile de s'entendre avec les directeurs délégués de site autrefois totalement indépendants. Dans le second cas, la directrice déléguée d'un EHPAD rattaché à deux hôpitaux de proximité s'isolait volontairement du reste de l'équipe « *En quelque sorte, [c'était un mariage un peu forcé, ce qui entraîne un management un peu difficile et une coopération plutôt « pas évidente».* [...] *C'est vraiment la particularité et c'est dommage, on n'arrive pas à construire les choses à trois ...* » M. P.

Finalement, l'analyse du sentiment d'isolement chez le chef d'établissement multi-sites et chez les directeurs intégrés à une équipe de direction démontre que l'on peut être territorialement isolé et se sentir soutenu. À l'inverse, le directeur peut être accompagné en proximité et avoir le sentiment d'être seul. Toutefois, l'exercice en cumul de fonctions semble comporter plus d'avantages.

## ii. *Des avantages inhérents au cumul de fonctions*

Les avantages d'un exercice de direction en cumul de fonction sont multiples. Ils sont tout d'abord liés à un exercice du métier en équipe, qui permet au directeur de s'appuyer autant sur des pairs que sur un réseau préexistant et des agents bien formés.

Dans le contexte d'une première prise de poste, la possibilité de s'appuyer sur un directeur général semble d'ailleurs particulièrement importante, au point qu'une directrice parle de « *coup de cœur professionnel* ». Pour ces jeunes directeurs, cumuler direction fonctionnelle et direction déléguée de site permet d'obtenir une première expérience de chefferie d'établissement, puisque la délégation de site est l'occasion de « *mettre les mains dans le cambouis* » M. P. En leur donnant également la possibilité d'acquérir une expertise dans un domaine particulier (ressources humaines, affaires juridiques, finances), le cumul de fonction constitue pour ces jeunes directeurs un véritable « *tremplin* » Mme A. Par ailleurs, « *le point positif c'est que [le cumul des fonctions permet aux jeunes directeurs] d'identifier ce qui [leur] plaît le plus* » M. P. Cette double casquette permet au directeur de se projeter : « *ça m'aide beaucoup pour ma carrière plus tard, afin de savoir vers où je veux aller* » M. P.

Enfin, cette organisation du métier de direction comporte d'importants avantages pour les établissements eux-mêmes. Elle peut ainsi permettre au directeur de comparer les situations des divers établissements et de réaliser un « *benchmark* » de l'existant dans le but de l'améliorer, ce qui est plus facile à mettre en œuvre dès lors qu'il dispose en plus d'une véritable expertise dans le cadre de sa direction fonctionnelle. Cette notion d'expertise permet de développer des logiques métiers, et se rapproche alors de la vision sanitaire en se « *[profilant] vers une sorte de GHT médico-social* » Mme A.

Pour autant, l'exercice cumulé de directeur fonctionnel et directeur délégué de site comporte des limites, plus ou moins surmontables.

## iii. *Des limites existantes plus ou moins surmontables*

Les limites dégagées des différents entretiens sont majoritairement liées aux difficultés de positionnement du directeur.

Si le cumul d'une direction fonctionnelle et d'une direction de site n'engendre pas de véritable "schizophrénie" pour le directeur, elle doit néanmoins avoir été clairement identifiée lors de la prise de poste. Certains directeurs interrogés n'avaient pas spécialement conscience qu'ils seraient « *ET [directeurs] fonctionnels ET [référents] d'un site* » et devraient donc « *ET gérer des processus supports transversaux ET en même temps*

*gérer de la verticalité avec une mission de management de proximité* » Mme B. D'autres avaient également du mal à saisir les contours de leur compétence fonctionnelle : *« l'articulation et l'intitulé du poste sont compliqués : je suis directeur délégué de l'hôpital A et à la fois DRH des 2 hôpitaux de proximité, mais pas de l'EHPAD* » M. P.

Si la dissociation des deux fonctions est bien intégrée par les directeurs, elle peut nécessiter un véritable *« travail de pédagogie »* (Mme A.) auprès des équipes qui ont parfois du mal à les identifier comme directeur de site, surtout lorsque le poste vient d'être créé. Certains directeurs ont d'ailleurs eu l'impression d'être *« squeezés »* (Mme A.) par leurs agents au profit du directeur général, nécessitant de *« recadrer les choses »* et d'expliquer que le directeur délégué devait être considéré comme *« l'interlocuteur numéro 1 »*.

Pour autant, le cumul de fonction amène parfois le directeur à privilégier l'une au détriment de l'autre : *« La grosse difficulté pour moi en prise de poste, c'est l'articulation entre la gestion courante de ma fonction de directeur délégué et mon poste de DRH »* raconte ainsi M. P. Ce privilège peut notamment résulter :

- 1- Du contexte de l'établissement : *« C'est difficile de dégager du temps pour la direction commune. J'y arrive souvent en fin de journée, quand ça commence à se vider. [...] Quand je suis là, je suis constamment sollicitée. »* (Mme A)
- 2- D'une plus grande appétence du directeur pour l'une ou l'autre de ses missions : *« Je me rends compte que je suis dans mon élément en tant que DRH, tandis que la gestion courante [...] ce n'est pas forcément des choses qui me plaisent outre mesure ».* (M. P)

La vision stratégique peut donc l'emporter sur la gestion quotidienne, et inversement. Si elles peuvent s'avérer contraignantes, ces limites n'en sont pas moins insurmontables. Le positionnement et la légitimité du directeur cumulant les deux fonctions peuvent être accompagnés et facilités par un travail de pédagogie auprès des équipes, auquel le directeur général peut participer. Quant aux difficultés résultant du privilège d'une fonction au regard d'une autre, elles ne sont pas figées puisqu'elles sont le fait d'un contexte, ou d'une personnalité du directeur. Cette dernière joue d'ailleurs un rôle majeur dans tous les éléments analysés au travers des entretiens, et *a fortiori* lors d'un cumul de directions : *« Parfois, les personnes qui gèrent les [directions fonctionnelles] ne sont pas du tout profilées pour être directeur de site »* Mme B.

Le métier de directeur en multi-sites, qu'il s'exerce sous forme de chefferie ou en cumul de fonctions, pose donc la question essentielle du remplacement du management de

proximité par un management à distance. Brunelle et al. (2012) indiquent que « *la distance a pour effet d'amener à revoir les fondements même du métier [de directeur] et de ses pratiques* »<sup>15</sup>. En effet, la perte de la capacité du directeur multi-sites à exercer un management de proximité se traduit par l'abandon de trois éléments essentiels qui le composaient, et dont les divers entretiens ont pu faire état.

- Tout d'abord, la raréfaction des échanges informels avec les équipes, dès lors que le directeur est amené à faire la navette entre plusieurs sites.

- Ensuite, la multiplication de la communication et de l'utilisation des nouvelles technologies, qui peut notamment engendrer des difficultés. Dans le cadre de son poste de directrice gérant 9 sites médico-sociaux, Mme V. rappelait l'importance de disposer d'une « *bonne organisation pour la circulation de l'information* ».

- Enfin, le management à distance peut occasionner une perte de contrôle du directeur sur certains aspects de son métier, notamment en ressources humaines. Ne pouvant être présent sur tous les sites, le directeur ne peut donc contrôler quotidiennement le travail et la présence de ses agents sur le terrain<sup>16</sup>.

In fine, cette nouvelle organisation du secteur social et médico-social entraîne, selon Mathieu Chauvet, un changement des « *caractéristiques et fonctions d'un manager multi-site* », que le D3S doit s'approprier<sup>17</sup>.

#### **Préconisations :**

Plusieurs leviers d'action semblent ici être identifiés afin que le directeur adapte sa conception du management aux enjeux de la chefferie multi-sites.

**3) Développer des « moments de socialisation »** pour favoriser les échanges entre le directeur, ses pairs et ses équipes, afin de pallier l'isolement et la perte d'échanges informels.

---

<sup>15</sup> Brunelle Eric, Fortin Jo-Annie FORTIN, « Leadership et gestion multi-site : apprivoiser les défis de la gestion à distance » *Le Point en Santé et Services sociaux* Volume 12, n°3 (2012).

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Chauvet Mathieu, « Management multi-site : enjeux et bonnes pratiques managériales », *Revue Hospitalière de France* n°563, Mars-Avril 2015.

4) Utiliser à bon escient les NTIC, sans les multiplier pour éviter la perte et dilution d'information. Déployer autant que possible les mêmes outils d'un site à l'autre, pour faciliter le partage d'information et la communication (ex. même serveur, même messagerie, etc.).

5) Déléguer à ses collaborateurs ce qui peut l'être, et identifier les relais de terrain sur chaque site. De fait, se doter d'un personnel suffisamment qualifié et autonome, ou former le personnel présent afin qu'il monte en compétence.

### 3 L'impact de l'exercice multi-sites sur la qualité de vie au travail des directeurs

D'une manière générale, les situations des jeunes directeurs lors de leur prise de poste, qu'ils soient isolés ou fonctionnant en équipe de direction, restent assez dissemblables, découlant de l'organisation antérieure des sites et de la marge d'amélioration que le contexte leur permet d'atteindre. Prendre la mesure de la qualité de vie au travail des directeurs nécessite donc l'élaboration d'un outil objectif d'évaluation déclinable quel que soit le contexte de travail.

Emmanuel Abord De Chatillon a mis au point un modèle dans ce sens. Celui-ci définit quatre axes qui recouvrent l'ensemble des facteurs de bien-être au travail et les regroupe sous l'acronyme SLAC :

- Le **Sens** du travail : il s'agit essentiellement du sens que chacun peut donner à son travail, de l'adéquation à ses propres valeurs.
- Le **Lien** social, indispensable à toute activité humaine, il suppose de travailler avec et pour les autres.
- L'**Activité** recouvre l'adéquation des objectifs fixés. Ceux-ci sont-ils compatibles avec ses propres compétences ? Les tâches effectuées correspondent-elles à une appétence ?
- Et enfin le **Confort** qui correspond aux conditions matérielles allouées à la réalisation du travail. Des outils de travail adaptés, ergonomiques, plaisants, une rétribution considérée comme juste sont les éléments pris en compte dans cet axe<sup>18</sup>.

La reprise et la mise en parallèle de ces éléments avec les entretiens conduits dans le cadre de cette étude permettent de dégager des facteurs de bien-être et de mal-être du directeur dans son exercice professionnel. Néanmoins, il ressort de ces entretiens que le sens du travail demeure un élément très subjectif et personnel, et ne semble influencé qu'à la marge par l'exercice en structure multi-sites. En revanche, la fonction de directeur en établissements multi-sites semble fortement impacter le lien social, l'activité et le confort ; permettant dès lors d'établir un lien entre QVT du directeur et exercice en multi-sites. De

---

<sup>18</sup> Abord de Chatillon, Emmanuel, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », Revue française de gestion 4/2015 (N° 249), p. 53-71

ce lien, semblent se dégager des similitudes (A) mais également des différences (B) entre directeurs isolés et directeurs adjoints.

## **A) Des similitudes entre les chefs d'établissements isolés et des directeurs adjoints dans leurs conditions d'exercice**

### *i. Similitudes dans leurs liens sociaux*

La lourdeur de la charge de travail et le sentiment d'être écouté, soutenu et secondé vont dépendre de la capacité du directeur, en particulier en prise de poste, à mettre en place des relations avec ses interlocuteurs tant en interne qu'en externe.

De fait, il construit une relation de confiance pour s'appuyer sur ses collaborateurs. Mais s'il cherche, par ce moyen, à alléger sa charge de travail, il reste malgré tout, la plupart du temps, dans un contrôle de l'activité, comme confirmé par M. L. : *« J'ai un œil sur absolument tout, mais je laisse beaucoup de choses à mes adjointes »*.

Ces jeunes directeurs doivent avoir une bonne connaissance de leurs équipes et donc s'astreignent à identifier rapidement les personnes ressources. Cette démarche leur permettra ensuite un gain de temps sur des tâches qu'ils pourront déléguer. Ce constat est confirmé par M. P. : *« si tu as du personnel en qui tu as confiance, cela te permet de déléguer et de régler pas mal de choses. Après quatre mois de prise de poste je n'ai pas véritablement confiance envers les agents que j'ai à disposition, j'attends un peu je suis dans la phase d'observation »*. De manière générale, l'ensemble des ressources paramédicales, administratives ou autres, est mobilisé à travers des délégations dès que possible. Dans un article de 2017, Véronique Arth, une directrice à l'origine de la mise en place d'une direction commune de 3 EHPAD, évoque *« l'enjeu fort pour un directeur consiste (...) en la recherche d'une organisation solide posée sur des relais administratifs, soignants et techniques »*<sup>19</sup>.

Lorsqu'il s'agit de ses relations extérieures, la personnalité du directeur reste un facteur important dans la création et le maintien de ses contacts. Certains directeurs ne recherchent pas la relation sans pour autant se sentir isolés. D'autres s'entourent grâce à leur réseau

---

<sup>19</sup> Arth Véronique, « Les enjeux d'une direction commune pour trois EHPAD : Bilan à un an, Techniques hospitalières » - *La revue des technologies de la santé*, 2017, n° 762, pp.38-41

professionnel : soutien et relations avec l'ARS, les élus, les anciens élèves de l'EHESP, ou d'autres collègues d'un GCSMS ou d'un GHT...

En devenant directeur, le choix est fait d'avoir un métier à forte reconnaissance sociale mais aussi à lourdes responsabilités. Les jeunes directeurs, soucieux d'assumer pleinement leurs responsabilités, ont tendance à chercher à résoudre par eux même les difficultés rencontrées plutôt que de demander conseil. De l'avis de Vincent de Gaulejac, « *l'optimisation règne en maître, "soyez positifs !" est une injonction permanente. Il convient de pratiquer l'approche solution, c'est-à-dire de n'évoquer un problème qu'à partir du moment où on peut le résoudre* »<sup>20</sup>. Ce mode de fonctionnement fondé sur la performance personnelle est bien souvent la cause de stress au travail et constitue l'un des principaux risques psychosociaux touchant les dirigeants en général.

ii. *Les similitudes dans l'activité ou l'organisation du temps de travail*

Pour les deux typologies de directeurs identifiées, on retrouve également des similitudes dans l'organisation du temps de travail, pondérées par des différences liées à la taille des sites, aux difficultés rencontrées dans les structures ou au positionnement du jeune directeur qui prend ses marques.

L'organisation du temps de travail ne dépend pas que de facteurs objectifs relatifs à la situation des établissements tels que le nombre de lits et places. D'autres considérations entrent en ligne de compte comme la délégation de compétences et/ou de dossiers, l'évaluation et la capacité à prioriser les problématiques d'un établissement au dépend d'un autre. Ainsi pour M. C. : « *quand un établissement est plus demandeur en temps, je suis forcément moins dans les autres... il s'agit d'un jeu d'équilibre sur le temps à consacrer sur chacun des établissements* ». Si certains directeurs s'imposent des déplacements au fil de l'eau, en fonction des problèmes rencontrés, d'autres s'astreignent, dans la mesure du possible, à suivre un planning structuré et rigide, qui peut permettre de donner une visibilité aux équipes. Cependant, cela reste très difficile, comme souligné par Mme. A.: « *j'aimerais réussir à me fixer une demi-journée par semaine où je serai spécifiquement sur la direction fonctionnelle mais je n'y arrive pas* » L'organisation du temps de travail

---

<sup>20</sup> Gaulejac Vincent., Aubert Nicole., *Le coût de l'excellence*, Le Seuil 1991 ; cité dans Doumenc Colette, « Le stress des directeurs(trices), des professionnels à l'épreuve de l'inaptitude organisationnelle et du goût du challenge », *Les cahiers de l'actif*, n° 500/503 mai 2018

est si complexe et la charge de travail si importante, que la vie professionnelle impacte directement la vie privée de certains directeurs : « *la semaine dernière [...] je devais boucler mon EPRD [...], j'ai pris trois jours de congés annuels pour travailler dessus, même si je sais que ce n'est pas bien* » raconte Mme A.

Dans le cas des directions communes, le fait que les sites aient chacun une autonomie juridique propre, démultiplie les instances et les acteurs (les syndicats, les élus, les représentants des usagers...), signifiant d'autant plus de déplacements et de charge de travail pour certains directeurs, comme souligné notamment par M. S.

Ainsi, le directeur doit organiser son temps de travail en fonction des contraintes géographiques, des différences culturelles existant entre les sites, des besoins et des urgences du moment.

*iii. Le confort dans l'organisation de travail est également un des facteurs identifiés afin d'éviter une dispersion dans les activités de direction.*

S'il impose une charge de travail démultipliée, le regroupement d'établissements peut aussi être géré de façon à faire à gagner du temps et du confort aux directeurs quel que soit leur statut, notamment en organisant les instances en commun. Une unité de lieu et de date peut être privilégiée pour les instances des différentes structures afin d'optimiser le temps de travail passé en réunion.

Cependant, les déplacements d'un site à l'autre présentent aussi un avantage : la prise de recul par rapport aux situations vécues sur un site. Selon M. C. : « *le directeur multi-sites sait s'adapter à des distances géographiques pénibles, c'est du temps passé en voiture qu'on ne passe pas ailleurs et cela permet de se vider la tête* ».

En termes de communication, la mise en place d'un circuit de transmission de l'information fiable à tous les sites reste également un enjeu majeur dans cette gestion à distance. Les NTIC offrent des possibilités dans ce sens, que certains directeurs saisissent, ou non, selon les cultures des établissements, comme M. S qui réalise via Skype les ordres du jour des CHSCT.

## **B) Des éléments distinctifs entre chef d'établissement et directeur adjoint liés aux conditions d'exercice**

*i. Des distinctions dans les liens sociaux*

Les directeurs multi-sites isolés sont parfois contraints de prendre en main, en totalité, certains pans de la gestion des établissements. Pour certains, ce sera par méconnaissance

de leurs équipes, en raison du statut des agents non habilités à prendre des délégations ou encore pour éviter de faire peser sur les agents des contraintes trop lourdes. Ainsi pour M. L. « *Il n'y a pas d'astreinte, je les fais toutes* ».

Le dimensionnement et la constitution des équipes sont un facteur distinctif fort des deux modes d'exercice. Les chefs d'établissement isolés travailleront avec leurs équipes de proximité. Pour les directeurs adjoints, être en équipe de direction favorise le travail en commun. Ils évoluent sur des structures de taille plus importante, avec des effectifs plus nombreux, permettant une spécialisation des équipes et un recours à des compétences plus pointues. L'importance de ce collectif dans la prise de poste est soulignée comme essentielle par tous les directeurs qui l'expérimentent. M. P. le confirme : « *je pense que c'est une des forces de ces établissements d'arriver à travailler à plusieurs en collaboration... mais là c'est vraiment le positif d'être un collectif* ». C'est aussi l'opportunité de découvrir toutes les composantes du métier de D3S. Le rôle du directeur général est stratégique dans le fonctionnement en équipe de direction. Il favorise le travail en équipe, apporte son soutien en cas de difficultés et tranche en cas de désaccord. S'il se désinvestit de ce rôle, le travail en équipe de direction habituellement perçu comme sécurisant par les directeurs adjoints peut très vite devenir une source de tension.

ii. *Des distinctions dans l'organisation du temps de travail du fait de la spécificité du terrain et de la gestion à distance.*

Pour les directeurs isolés, l'organisation du temps de travail et le respect de leur besoin de repos relève souvent de la gageure. M. L. affirme : « *j'ai pris seulement une semaine de congé étalée sur toute l'année de ma prise de poste* ». Ils ont un temps de travail considérablement supérieur aux attendus du poste. Cette situation est plus ou moins bien vécue selon la personne et son contexte personnel.

Selon C. Doumenc, « *la conception jupitérienne de la fonction et des missions [des directeurs], les encourage ainsi à une sous-évaluation de leur état de fatigue et à une surévaluation de leur capacité à résister* »<sup>21</sup>. Entre volonté de performance et passion du métier, les directeurs perdent souvent de vue leur propre qualité de vie au travail. Ils ne réalisent parfois pas assez vite que leur épuisement nuit à leur productivité et à leur santé, pouvant les mener jusqu'au *burn-out*.

---

<sup>21</sup> Doumenc Colette, « Le stress des directeurs(trices), des professionnels à l'épreuve de l'inaptitude organisationnelle et du goût du challenge » (op. cit.)

Les directeurs, les institutionnels, les syndicats, les médecins du travail mettent l'accent sur la qualité de vie au travail des agents, mais aucune recommandation ne s'adresse spécifiquement à la situation des directeurs. Ainsi, pour O. Torres, fondateur du premier observatoire de la santé des dirigeants de PME, « *il y a encore cinq ans, on disposait de plus de statistiques sur la santé de la baleine bleue que sur celle des patrons de PME* »<sup>22</sup>. Il souligne que les patrons d'entreprises dorment entre 6h et 6h30, alors que les Français dorment 7h07 en moyenne<sup>23</sup>. Les risques psychosociaux, le stress sont vus comme un aveu de faiblesse et font l'objet d'un déni par les dirigeants. Il y a un fort risque de *burn-out* dans le monde des dirigeants, lié à un surinvestissement et une surcharge dans le travail.

L'un des exemples les plus criants du surinvestissement chez les directeurs multi-sites isolés est la gestion des astreintes. Elle est conditionnée par la volonté du directeur de confier cette mission aux agents qu'il juge capables de l'assumer. M. C. souligne le fait que ses conditions de travail ne lui posent pas de problème à ce jour car il « *[a] la chance d'être célibataire et sans enfant.* » Et d'ajouter « *J'aime mon travail et j'y consacre du temps, pour l'instant ce n'est pas une contrainte. Le jour où ma situation personnelle évoluera je verrai* ». A contrario, Mme. D. vit comme une contrainte forte le fait de travailler 7 jours sur 7, et avoue que cela impacte son équilibre.

Ces distinctions dans l'organisation du travail amènent à s'interroger sur le confort de chacun dans ce type d'exercice.

### *iii. Un exercice plus ou moins confortable selon les situations*

Fréquemment, les postes multi-sites isolés ouverts en sortie d'école sont ceux non pourvus par les directeurs plus expérimentés. Il s'agit souvent d'établissements qui peuvent cumuler des problématiques. Situés en zone rurale, ils rencontrent des difficultés financières et dans le recrutement des soignants ; autant de facteurs qui jouent dans l'organisation du travail et la charge physique et mentale. Les problèmes financiers ont un poids accru puisqu'ils sont un obstacle à l'acquisition des outils qui pourraient faciliter l'exercice des missions de direction, comme Mme. D., qui explique ainsi qu'elle a dû vendre son véhicule de fonction afin de faire réaliser des économies aux EHPAD qu'elle dirige.

---

<sup>22</sup> Torres Olivier, La santé du dirigeant, de la souffrance partenariale à l'entrepreneuriat salutaire, Edition de Boeck 2017

<sup>23</sup> *Ibid.*

Pour les directeurs adjoints en équipe, l'intérêt d'un cumul de fonction sur une direction commune plus aboutie est de pouvoir travailler à une harmonisation des pratiques et des outils. Selon M. P. « *le but est de mutualiser les fonctions des structures. Cela passe d'abord par la rencontre des équipes et par l'identification des mutualisations et des soutiens possibles... tout l'intérêt c'est que les structures aient les mêmes logiciels : celui de la gestion du temps et du personnel aussi* ». Ce mode de coopération, mis en place, permet aux directeurs de gagner un temps précieux.

Même si l'ensemble des éléments contribuant au bien-être au travail identifiés par Emmanuel Abord de Chatillon ne sont jamais réunis par une même personne, force est de constater que l'alliance des facteurs de la qualité de vie au travail est un objectif particulièrement difficile à atteindre pour les directeurs d'établissement médico-sociaux multi-sites.

#### **Préconisations :**

Quelques éléments semblent pouvoir contribuer à sécuriser la prise de poste et à assurer une plus grande qualité de vie au travail pour le directeur, à savoir :

- 6) Maintenir des échanges réguliers avec le réseau construit pendant la formation initiale constitue un moyen de réassurance et de *benchmark* pour le directeur en prise de poste, particulièrement dans le cadre d'une gouvernance complexe comme les structures multi-sites.
- 7) Renforcer l'organisation du travail par l'élaboration d'un organigramme clair précisant les responsabilités de chacun, les mutualisations éventuelles ; et par la rédaction de fiches de poste détaillant les missions de chacun.
- 8) Développer une offre de cours axée sur les spécificités du management en situation multi-sites durant la formation initiale des D3S à l'EHESP.

## Conclusion

Cette étude, centrée sur le regard de directeurs sur leur prise de poste en structure multi-sites, est exploratoire car ce sujet n'a fait l'objet que de très peu de littérature. Elle a cependant permis de mettre en lumière de multiples éléments et d'en tirer diverses préconisations.

Le développement de ce type de structures agit sur l'attractivité de nombreux postes de D3S et transforme peu à peu leur exercice professionnel. Cette étude a permis également de distinguer deux types de directeurs au sein de structures multi-sites : ceux en situation de chefferie, pour lesquels un surcroît d'isolement professionnel semble exister ; et ceux occupant des postes de directeurs adjoints cumulant directions fonctionnelle et déléguée de site. Cette distinction se traduit par des forces, des limites et *in fine* des réalités professionnelles différentes, et impacte la QVT du directeur de plusieurs façons. Les préconisations mises en avant à la suite de ces constats peuvent contribuer à faciliter la prise de poste de certains directeurs, ce qui permet par la suite de rejaillir sur la structure multi-sites. En effet, il ressort de ces entretiens que c'est par une meilleure appréhension de l'environnement multi-sites que le directeur peut impulser des synergies et des dynamiques positives dans ce contexte particulier, et qui bénéficient à l'ensemble des acteurs.

Cependant, il convient de reconnaître les limites d'une telle étude, que certains directeurs eux-mêmes ont pu reconnaître au cours des entretiens. M. P. relève ainsi « *Je t'ai quand même beaucoup parlé du côté difficile au cours de l'entretien, ça ne fait que 4 mois aujourd'hui que je suis en poste. Si ça se trouve, si tu me rappelles, dans 1 an mon ressenti sera tout autre.* » Le contexte de la prise de poste, source de stress, ne permet pas de tirer des conclusions définitives au sujet de la fonction et les directeurs en premier poste reconnaissent une réalité et un ressenti fluctuants au sujet de leur métier. La grille d'entretien et son axe central autour de la QVT ont également amené les entretiens à tourner autour des difficultés que rencontrent les directeurs et moins autour de l'aspect stimulant et positif de leur métier. En guise de conclusion à son entretien, M. L. souhaite ainsi ajouter : « *c'est riche et crevant... mais je ne suis pas loin de m'éclater parce que ça bouge en permanence* ».

En définitive, il semble qu'il y ait autant de réalités du métier que de directeurs d'établissements médico-sociaux, et que chaque exercice professionnel est conditionné par une multitude de facteurs, l'exercice en structures multi-sites n'étant que l'un d'entre eux. Ce dernier est cependant particulièrement fort et contribue aux recompositions et aux transformations d'une profession en perpétuel renouvellement.



## Bibliographie

Abord de Chatillon Emmanuel, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion* 4/2015 (N° 249), pp. 53-71

Arth Véronique, « Les enjeux d'une direction commune pour trois EHPAD : Bilan à un an », *Techniques hospitalières - La revue des technologies de la santé*, 2017, n° 762, pp.38-41

Batifoullier Francis (dir.), *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Éditions Dunod, 2014

Brunelle Eric, Fortin Jo-Annie FORTIN, « Leadership et gestion multi-site : apprivoiser les défis de la gestion à distance » *Le Point en Santé et Services sociaux* Volume 12, n°3 (2012).

Coron Gaël, « Réformes managériales et redéfinition des catégories d'action publique : l'exemple du secteur médico-social », *La Revue de l'IREES*, 2017/1-2, (n° 91-92), pp. 213-235

Chauvet Mathieu, « Management multi-site : enjeux et bonnes pratiques managériales », *Revue Hospitalière de France* n°563, Mars-Avril 2015

Doumenc Colette, « Le stress des Directeurs(trices). Des professionnels à l'épreuve de l'inaptitude organisationnelle et du goût du challenge » in *Les Directeurs(trices) d'ESSMS : des fusibles sous (haute) tension*, Presses de l'EHESP 2018

Grenier, C., Guitton-Philippe, S. « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? », 2014. *Management & Avenir*, 47(7), 98-113

Jourdy, Philippe. « Management dans le secteur médico-social : le grand méli-mélo », *Empan*, vol. 78, no. 2, 2010, pp. 20-22

Torres Olivier, *La santé du dirigeant, de la souffrance partenariale à l'entrepreneuriat salubre*, Edition de Boeck 2017.

## **Liste des annexes**

Annexe 1 : Méthodologie de l'étude

Annexe 2 : Grille d'entretien et d'analyse

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des profils des directeurs entretenus et synthèses des organisations dans les structures étudiées

Annexe 4 : Synthèses des entretiens

## **Annexe 1 : Méthodologie de l'étude**

Notre étude exploratoire vise à investiguer auprès de directeurs en première prise de poste les impacts de l'exercice multi-sites.

Elle s'appuie sur la méthodologie suivante :

**1-** Définition du sujet autour de 2 axes : l'exercice en établissement multi-sites et en première prise de poste.

**2-** Choix des directeurs entretenus en fonction de plusieurs critères-clés :

- Les directeurs doivent être en poste depuis 2 ans au maximum à l'exception de trois directeurs choisis volontairement car expérimentés afin qu'ils puissent apporter une prise de recul sur ce type d'exercice.
- Les directeurs doivent avoir un exercice multi-sites soit dans le cadre d'une direction commune, d'un intérim, ou d'un établissement issu d'une fusion.
- Les directeurs retenus exercent indépendamment des fonctions de chef d'établissement (exercice isolé) ou de directeur adjoint (exercice au sein d'une équipe) qu'ils soient en charge ou non d'une référence d'établissement.

**3-** Construction d'une grille d'entretien et d'analyse autour de 6 axes d'investigation (cf annexe 2 : grille d'entretien et analyse)

1. Présentation des établissements
2. Caractéristiques de la personne entretenue
3. Composition des équipes de direction par site et pour le groupe
4. Positionnement (marge de manœuvre et délégation)
5. Relations (entourage et soutien)
6. Qualité de vie au travail/risques psychosociaux (charge mentale et soutenabilité)

**4-** Réalisation des entretiens en binôme, chaque entretien a été enregistré.

**5-** Retranscription intégrale des entretiens et réalisation de synthèse d'exploitation.

**6-** Recherche documentaire pour chaque axe.

**7-** Extraction des idées clés et verbatims de chaque entretien, et mise en relation avec les éléments issus des recherches documentaire via un tableau de correspondance.

## Annexe 2 : Grille d'entretien et d'analyse

ITEM	QUESTIONS	ANALYSE
<u>Présentation des établissements</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations</li> <li>• Pourquoi le rapprochement</li> <li>• Historique &amp; état de la situation actuelle</li> <li>• Implication de la personne dans rapprochement des structures</li> <li>• Présentation de son poste</li> <li>• “Métiers différents” selon l’organisation</li> <li>• Faire préciser pour chaque entité &amp; pour le groupement</li> <li>• Y a-t-il un projet institutionnel sur le groupe d’établissement ? Comment le fait il vivre ? Quels sont les objectifs à termes ? Modèle ou opportunités dans la configuration actuelle ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation et types de “groupement”</li> <li>• Typologie contingences et contextes ....</li> <li>• Quels sont les atouts et limites de ce modèle ? Quelles seraient vos attentes pour demain ?</li> </ul>
<u>Caractéristiques de la personne entretenue</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil de la personne interrogée et ancienneté dans le poste ?</li> <li>• Choix du poste ? Enjeux de la sphère familiale dans le choix</li> <li>• Le parcours professionnel ? (Écarts entre représentation et réalités)</li> <li>• Description de la <u>semaine passée</u></li> <li>• Sur chaque enjeux clés : finances, stratégie, GRH, et les instances</li> <li>• Comment s’organise le travail et la prise de décision</li> <li>• Comment s'est mis en œuvre jusqu’à l’animation sur site et le management de proximité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation en place</li> <li>• Standardisée</li> <li>• Adaptation en temps réel</li> <li>• Contraintes</li> <li>• Gestion quotidienne</li> <li>• Les arrangements par fonction</li> <li>• Recommandation sur l’objet</li> </ul>
<u>Composition des équipes de direction par site et pour le groupe</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrire équipe (professionnalisée ou équipe polyvalente sur site) en reprenant les grands champs professionnels</li> <li>• Objectifs de mutualisation ou professionnalisations des processus : à la demande de qui ? De son initiative ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrangements par site</li> <li>• “transversal”</li> <li>• Métiers/professions/périmètres/initiatives</li> <li>• Modèle à rendre plus opérationnel : recommandations</li> </ul>
<u>Positionnement (marge de manœuvre et délégation)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est organisée la continuité de services ? Comment s'est mis en œuvre jusqu’à l’animation sur site et le management de proximité.</li> <li>• Avez-vous eu besoin d’améliorer ça ? Qu’aviez-vous mis en place pour améliorer les organisations ?</li> <li>• Contradictions ou tensions de positionnement entre directeur de site et directeur fonctionnel ?</li> <li>• Est-ce que les contraintes (difficultés de tout ordre – conflits, échéances ...) d’un des sites nécessite une organisation particulière pour vous ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement</li> <li>• Marge de manœuvre</li> <li>• Posture managériale (délégation, participation...) = type de leadership</li> <li>• Faire équipe = quel mode collaboratif ?</li> <li>• Exigences - challenge</li> </ul>

<p><u>Relations</u> <u>(entourage et</u> <u>soutien)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien avec les collègues [collatéraux - collaborateurs] en interne</li> <li>• En interne : question du poids de l'antériorité des liens ? Renouvellement de l'équipe</li> <li>• Relations en externe</li> <li>• Avez-vous ressenti le besoin d'échanger avec un tiers (pourquoi, qui, .... Coaching...)</li> <li>• Attentes et interactions avec l'ars (l'accompagnement, le soutien)</li> <li>• L'élu.</li> <li>• Vous sentez vous suffisamment soutenu ? Parleriez-vous d'isolement ? Quels appuis pourraient être utiles ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions en interne</li> <li>• Collaborateurs N-1</li> <li>• Collatéraux _égal et N+1</li> <li>• Relation avec l'extérieur</li> <li>• Le soutien</li> <li>• Isolement / stratégie d'élargissement des ressources</li> </ul>
<p><u>Qualité de vie</u> <u>au travail /</u> <u>risques</u> <u>psychosociaux</u> <u>(charge</u> <u>mentale et</u> <u>soutenabilité)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La charge de travail du "multisite" est-elle compatible avec 1 ETP.</li> <li>• Votre charge professionnelle impacte-t-elle votre vie personnelle ? Comment s'organise les temps d'astreintes ?</li> <li>• Pensez-vous qu'il y a une SUR-pénibilité à l'exercice multisite (préciser le cas échéant)</li> <li>• Y a-t-il des ressources matérielles qui facilitent son exercice (Visio, transport, wifi, ...)</li> <li>• Pensez-vous continuer dans ces conditions pour les prochaines années ? Ce mode d'exercice vous satisfait-il ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge mentale</li> <li>• Soutenabilité</li> <li>• Ressources personnelles</li> <li>• Satisfactions</li> </ul>

### Annexe 3 : Tableau récapitulatif des profils des directeurs entretenus et synthèses des organisations dans les structures étudiées

Nom / 1 <sup>er</sup> poste ou non ?	Nombre de sites	Equipe par site	Equipe mutualisée
Monsieur S. Non	3 établissements en direction commune	1 DG par site, Monsieur S est DG principal	1 AAH services économiques & 1 AAH système d'information
Monsieur B. Non	1 EHPAD + 1 CH en direction commune + 1 EHPAD en intérim	Sur l'intérim : 1 ACH Sur le CH : 1 DA	1 DG Ressources mutualisées via le GCSMS regroupant 11 établissements
Madame V Oui.	3 CH en direction commune intégrés en GHT – 9 sites orientation gériatrique / handicap	1 cadre dans chaque structure	1 DG et 9 DA 1 AAH en affaires générales 1 AAH en RH 1 AAH en finances
Madame B. Non	4 sites fusionnés et 1 site en direction commune (6 sites au total)	?	1 AAH en finances 1 AAH en RH 1 AAH en contrôle de gestion 1 AAH sur les achats 1 ACH sur les services économiques 1 DG et autant de DA que de direction fonctionnelle
Monsieur P. Oui	2 CH + 1 EHPAD en direction commune	Sur l'EHPAD : 2 agents administratifs Sur l'Hôpital 1 : 1 ACH et 1 agent administratif	3 directeurs (1 DG et 2 DA) 1 AAH répartie à 60/40 entre les deux hôpitaux
Madame A. Oui	4 EHPAD	1 ACH sur chaque site	1 chargé de clientèle 1 qualicien 3 directeurs (1 DG et 2 DA)
Monsieur L. Oui	2 EHPAD + 2 SSIAD en direction commune	1 AAH sur chaque site 1 ACH	Aucune mutualisation.
Monsieur C. Oui	3 EHPAD autonomes en direction commune	1 ACH 1 adjoint administratif 1 cadre	1 ETP cadre par site
Madame G. Oui	2 EHPAD autonomes + 1 SSIAD en direction commune	1 ACH sur chaque site : 1 ETP et 0,8 ETP 1 ETP agent administratif pour les deux sites (50/50) 1 ETP cadre pour les deux sites (50/50)	1 directeur 1 ergothérapeute 1 animatrice 1 cadre Projet de mutualiser la production de la prestation restauration
Madame D. Oui	2 EHPAD autonomes en direction commune	1 ETP cadre par site 1,5 agent administratif par site	Aucune équipe mutualisée

## **Annexe 4 : Synthèses des entretiens**

### *i. Monsieur S.*

Monsieur S. est un D3S expérimenté, il a pris la direction générale d'une direction commune regroupant 3 établissements en mai 2018. Créée en 2011, elle est aujourd'hui composée ainsi : un centre départemental de l'enfance, une structure regroupant un institut médico-éducatif ainsi qu'un institut thérapeutique, éducatif et pédagogique, et enfin un foyer d'accueil médicalisé.

Constat : Monsieur S. fait l'état d'un manque d'incarnation dans la démarche. Ceci s'explique en partie par les raisons de la création qui résultaient d'objectifs individuels. Le prédécesseur a mis en place cette direction commune pour bénéficier d'une mobilité.

Des services ont été mutualisés avec deux attachés responsables : le service des ressources humaines et le service économiques et financiers. Néanmoins la démarche n'est pas encore aboutie. Chaque site bénéficie de son directeur, il y a donc 3 directeurs et le directeur générale. Ils ont la charge de la direction sur leur site et d'une direction fonctionnelle. Monsieur S. reconnaît qu'il s'agit d'un agrégat de personnes et non pas d'une équipe en raison du manque de valeurs communes et de projets communs.

Le directeur général anime/est présent à toutes les instances (comité technique d'établissement, conseil d'administration). Il pilote également le dialogue social. Il est aussi chargé des relations avec l'extérieur (tutelle, lobbying...). Il est le représentant de la direction commune de la « marque ». Il a aménagé son temps de travail en fixant des calendriers annuels pour diluer la lourdeur de la charge de travail.

La complexité du temps de travail s'explique en raison de la double tutelle (ARS & CD)

Afin d'assurer ses missions, le directeur interviewé s'appuie sur des outils technologiques comme Skype. Ce qui lui permet d'élaborer l'ordre du jour par exemple avec les représentants des syndicats.

Lors de l'entretien, Monsieur S. a déploré l'absence de vision prospective sur les établissements de la tutelle ainsi que l'absence de soutien.

Le directeur a à cœur de développer une logique métier pour les professionnels des établissements de la direction commune et ainsi développer une logique de parcours qui favorise la mobilité des agents.

Monsieur S. envisage à terme la fusion qu'il considère comme un atout. Cela permettrait d'effacer quelques aspects contraignants de la direction commune (multiplication des

instances). En point d'étape il souhaite mettre en place la mutualisation de certaines fonctions comme la logistique et les travaux avec une équipe qui tournerait sur les différents établissements.

Pour Monsieur S le métier en multi sites est différent d'une direction classique. La direction commune et à terme la fusion est, selon lui, une véritable réponse apportée pour le parcours des usagers car cela favorise l'échange et le travail entre les partenaires.

*ii. Monsieur B.*

Monsieur B est directeur depuis près de 30 ans. est actuellement en charge des directions d'un EHPAD de 107 places (son premier poste en sortie d'école), d'un centre hospitalier de 203 lits et 69 places dont il est directeur depuis près de 20 ans enfin, d'un EHPAD en intérim de 56 places. Son ancienneté sur ses établissements est pour lui un facteur de réussite car elle permet d'avoir des objectifs de long terme. Pour M B, le fait de rester sur le même poste toute sa carrière n'est pas un obstacle à la réalisation d'une carrière dense et réussie.

M. B., met en avant la capacité que les directeurs doivent mettre en œuvre pour sans cesse innover et développer les activités afin de permettre aux établissements de continuer d'exister.

Pour M. B., la coopération est incontournable dans le secteur médico-social. Les coopérations doivent :

- s'inscrire dans une logique de mise en commun des ressources dans d'une dynamique qui doit profiter à l'ensemble des parties adhérentes.
- impliquer les acteurs pour que tous soient responsables et aient un intérêt au bon fonctionnement de la coopération.
- avoir pour objectif de redonner du pouvoir et des marges de manoeuvre à l'ensemble des acteurs

Pour M B la gestion d'un établissement multi-sites ne présente pas un impact plus important sur sa vie personnelle ou professionnelle qu'une direction mono site : il se considère tout le temps de garde et envisage son rôle de directeur 24h/24, 7jour sur 7, 365 jours par an. M B insiste sur le rôle d'avoir des relais de confiance sur chaque site qui soient capacité de prendre des décisions qui lui correspondent.

iii. *Madame V*

Mme V. est D3S, a pris son poste en 2019 ; elle a une formation d'infirmière puéricultrice et elle a passé le concours en interne. Elle a pris ce poste car il lui avait été réservé connaissant l'établissement. Il s'agissait d'un poste fléché. C'était une réalité de terrain qu'elle maîtrisait.

Elle est directrice adjoint sur le site d'A. et directrice déléguée du T. Elle gère 9 sites. Le Centre Hospitalier du T. est depuis le 1er janvier 2012, le résultat de la fusion de deux Etablissements de Santé et d'un EHPAD situés sur un territoire, pour lequel il y a avait auparavant deux directeurs. A ce jour, il n'y en a plus qu'un seul.

Elle n'a pas participé à la fusion des établissements ni à la mise en direction commune. Elle précise qu'il n'y a pas de culture commune à ce jour. Elle s'organise pour passer sur les différents sites et selon les priorités : pour certains établissements elle ne passera que tous les 15 jours et pour d'autres beaucoup plus. Elle se déplace tous les jours mais du fait du nombre d'établissements, elle ne pourra pas être présente sur les neuf sites en une semaine. En sa qualité de directeur délégué, elle nous affirme ne pas pouvoir déléguer plus. Elle s'appuie également sur les 9 directeurs adjoints, ainsi que sur l'expertise des directeurs spécialisés..

Au sujet de la charge de travail, elle précise qu'il faut prendre le temps de diagnostiquer le terrain et de s'organiser mais que la charge n'est pas insurmontable. Elle a trouvé une harmonie entre vie professionnelle et vie privée.

Avantages du multi sites

- S'appuyer sur des experts de terrain (directeurs experts) – se constituer un réseau
- Fédérer des équipes
- Bonne communication entre les équipes et la direction
- Mutualisation des astreintes et gardes
- Travailler en équipe de directeurs – réunions hebdo

Freins

- Obligation d'avoir des personnes fiables sur le terrain : proximité des agents.
- ½ h de voiture entre les établissements pour les réunions
- Organisation du circuit de l'information

Au sujet des ressources ; elle dispose d'un réseau informatique accessible sur chaque site, wifi et visio si besoin.

*iv. Madame B.*

Madame B. est D3S, sortie de l'EHESP en 2000. En 2012, elle a choisi d'accepter d'occuper le poste de DRH dans un Centre Hospitalier (CH) qui venait d'achever sa fusion. A son arrivée, une direction commune avec un autre CH se mettait en place. En 2015, une autre direction commune a été mise en œuvre. Les quatre établissements ont fusionné au 1er janvier 2017 pour devenir un seul et unique CH. Enfin, en avril 2017, l'établissement a repris le CH voisin en direction commune. Total = 5 établissements dont 4 fusionnés, et 1 en direction commune.

L'organisation mise en place était donc la suivante : chaque directeur fonctionnel se voyait également attribuer la délégation d'un site composant le CH. Néanmoins, le rôle du directeur délégué était particulièrement réduit et s'apparentait plutôt à de la représentation. Madame B. nous a cependant informé que l'établissement qu'elle allait rejoindre la semaine suivante, également multi-site, avait fait le choix d'une organisation différente : 1 établissement central/support, avec des directeurs fonctionnels et des établissements/sites où des directeurs délégués avaient pleine compétence.

L'objectif de la fusion des quatre établissements du Centre Hospitalier était de mettre fin à la direction commune et donc au multi-site qui, selon Madame B., engendrait beaucoup de difficultés d'ordre managérial (absence de proximité avec présence du directeur délégué seulement deux jours/semaine sur son établissement. Cadres et agents démunis sans directeur présent, gestion de la transversalité en tant que directeur fonctionnel et de la proximité en tant que directeur délégué de site...) et d'ordre organisationnel (multiplication de la charge de travail, autonomie juridique des établissements en direction commune, très peu de cadres : quasiment que des agents administratifs de catégorie B sur les différents sites).

Gérer seul un multi-site engendre une énorme charge de travail pour le Directeur, qui peut avoir des répercussions sur sa vie personnelle (travail tard le soir et la nuit, peu de temps consacré à la famille et aux proches). La gestion multi-site par un seul DESSMS modifie également son exercice professionnel, notamment à cause des multiples déplacements entre les sites. En conséquence, la chefferie multi-site nécessite au DESSMS d'avoir sur le terrain de bons relais en qui il a confiance pour pouvoir se « reposer ».

L'avantage de la direction commune est qu'elle est généralement accompagnée d'une plus grande équipe de direction, ce qui permet au directeur d'avoir plus de soutien (directeurs fonctionnels, cadres A, personnel administratif sur qui se reposer lorsque compétent et/ou en poste depuis longtemps).

Néanmoins, dans cette configuration, les directeurs fonctionnels sont également directeurs délégués d'un des établissements de la direction commune. Plus la direction commune est grande, moins le Directeur est réactif dans son travail, ce qui nécessite également de bons relais sur le terrain.

Au regard de l'expérience de Madame B., la Direction commune n'est qu'un tremplin des établissements vers la fusion.

v. *Monsieur P.*

M. P. est sorti de l'EHESP il y a de ça 5 mois et a pris son poste dans la structure dans laquelle il avait réalisé son stage de professionnalisation. Il s'agit d'une direction commune relativement récente qui comprend 2 hôpitaux de proximité et 1 EHPAD et il cumule 2 fonctions au sein de cette structure : il est DRH des 2 hôpitaux de proximité et directeur délégué de site d'un des hôpitaux de proximité. Son choix de se tourner vers ce poste s'explique par plusieurs raisons : un stage qui s'était très bien passé, une zone géographique qui lui plaisait et la possibilité pour lui de vivre dans une grande ville située à proximité, une appétence pour le champ des RH et enfin, une relation très forte avec son DG.

Aux dires de M. P., la direction commune est une sorte de « mariage forcé » entre les 2 hôpitaux de proximité et l'EHPAD, dont le directeur, en poste bien avant cette direction commune, s'est vu contraint par l'ARS de rejoindre la structure en raison de difficultés financières. Cette situation impacte directement la direction commune, qui ne semble effective qu'entre les 2 hôpitaux de proximité : les directeurs des hôpitaux de proximité ne font pas d'astreinte sur l'EHPAD ou M. P. n'est pas DRH de l'EHPAD par exemple.

M. P. avoue avoir du mal à concilier sa fonction de DRH et celle de directeur délégué, qui sont très différentes selon lui et lui prennent chacun beaucoup de temps. Il admet avoir une appétence pour le champ des RH, ce qui l'amène à se tourner plus difficilement vers sa fonction de directeur délégué. Son objectif personnel est, à terme, de devenir DRH dans une structure sanitaire et s'efforce de construire un réseau personnel dans ce domaine.

Concernant la QVT, le multi-sites représente une charge supplémentaire selon M. P., avec la construction d'un emploi du temps au quotidien qu'il juge très difficile. Selon lui, il est essentiel, en prise de poste, d'utiliser au mieux son réseau construit au cours de la formation initiale afin de surmonter l'isolement que la fonction de directeur peut créer.

vi. *Madame A.*

Mme A a 28 ans et a pris son premier poste en 2019, dans une direction commune, qui progressivement, est passée à six sites pour quatre établissements. En effet, quatre des sites ont fusionné deux par deux.

Cette direction commune a été bâtie sur des considérations financières. Quand l'actuel directeur général a été recruté, il ne dirigeait qu'un établissement. Au bout de trois ans, il a été sollicité pour reprendre un deuxième établissement, en difficulté financière, au vu de ses compétences dans ce domaine, il est de comptable de formation. Puis progressivement, on lui a confié l'ensemble des établissements sur le département afin de consolider leur situation financière. Pour assurer cette charge de travail, il a recruté une adjointe, puis une deuxième, Mme A.

À son arrivée, Mme A. a été positionnée sur les affaires juridiques et dirige un EHPAD localisé sur un seul site. Le directeur général a la responsabilité de deux sites, mais il délègue la gestion courante de l'un d'entre eux à une cadre de santé en laquelle il a totalement confiance.

Le choix de ce poste, à l'origine, s'est fait par défaut. Elle souhaitait s'installer dans cette zone géographique, sur un poste de chef d'établissement autonome. Faute de poste, elle s'est tournée vers une direction adjointe, mais reste positive. Sa fonction lui permet à la fois d'être autonome dans la gestion du site dont elle est directrice déléguée et de bénéficier du soutien de l'équipe de direction quand elle en ressent le besoin.

Pourtant, les premiers temps ont été un peu difficiles. Les équipes ont eu du mal à s'approprier la nouvelle organisation. Elle a dû faire preuve de pédagogie pour se positionner en tant que directeur, mais aujourd'hui, Mme A. se sent soutenue et en confiance. Les équipes l'ont bien identifiée.

Si son travail est très exigeant, en termes de temps notamment, elle ne s'en plaint pas. Célibataire et sans enfant, Mme A. dispose de son temps comme elle le souhaite. Installée dans une zone rurale, elle craint plus la solitude après le travail. Elle s'est engagée dans des activités sportives et associatives afin de s'intégrer dans sa commune.

La jeune femme affirme ne pas souffrir de sa charge de travail. La configuration de son poste lui permet de rester sur le site qu'elle dirige toute la semaine, et d'éviter de perdre du temps dans les transports, bien qu'elle avoue connaître des difficultés dans la répartition de son temps entre ses fonctions de directeur délégué et de directeur fonctionnel. Très

sollicitée sur le site qu'elle dirige, elle ne parvient pas à dégager une demi-journée par semaine pour travailler spécifiquement sur les affaires juridiques.

Mme A. a une charge de travail importante, mais elle n'hésite pas à prendre des congés pour prendre de la distance avec son travail. Elle considère son poste comme un tremplin, elle en assume les inconvénients en gardant en tête qu'elle ne restera pas plus de cinq ans et pourra ensuite réaliser son vœu de devenir chef d'établissement autonome. Elle ne repousse pas l'idée d'une autre direction commune, mais ne regroupant que deux établissements de manière à pouvoir conserver le management de proximité qu'elle apprécie vraiment.

*vii. Monsieur L.*

Monsieur L. a été attaché de recherche à l'INSERM pendant quatre ans, puis il a dirigé une clinique ORPEA dans la région parisienne pendant deux ans avant d'entrer à l'EHESP. Sorti de l'école en janvier 2018, il a fait le choix d'un poste de directeur multi-sites.

La direction commune est le fruit d'un concours de circonstances. Le directeur de l'EHPAD de C. devait partir à la retraite en 2014. La précédente directrice de l'EHPAD de T. avait l'habitude de travailler avec des directions communes. Elle a donc proposé ce rapprochement qui a été validé par l'ARS, même s'il n'est pas vraiment naturel. Les deux structures ne sont pas sur le même territoire. De ce fait, il n'y a pas de projet de fusion à ce jour.

Le choix de ce poste a été motivé par deux éléments, d'une part la localisation géographique ; d'autre part, le challenge, il voulait pouvoir relever des défis sur son poste.

De fait, le contexte à son arrivée était tendu. Il a été le seul à candidater sur ce poste et les personnes connaissant le contexte le lui avaient déconseillé.

Historiquement, l'établissement de C. a eu une forte présence politique et syndicale. Seul directeur pour les deux établissements, Monsieur L. n'a pas eu de problème de positionnement. Il a été identifié immédiatement et a fait les frais du mécontentement des agents. La direction commune était mal vue et dès son premier mois sur place, il a reçu des lettres anonymes et a été menacé. L'ARS a également été destinataire de courriers anonymes, mais a décidé de lui faire confiance pour gérer la situation.

Hormis l'apaisement du climat social, son autre objectif est la mutualisation de certaines tâches et fonctions. Il a d'ores et déjà mis en place des séminaires communs en qualité et gestion des risques. Certaines formations sont communes.

A moyen terme, il souhaite lancer la mutualisation au niveau du personnel administratif. Il envisage de remplacer une de ses attachées, qui doit partir à la retraite dans trois ans, par un directeur adjoint.

Son planning est fixé annuellement pour offrir un temps de présence équivalent sur les deux sites. Il apprécie de pouvoir alterner sa présence sur les sites de façon à pouvoir prendre de la distance par rapport aux événements. Il considère également comme un atout le fait de pouvoir comparer les pratiques des deux établissements pour appliquer les meilleures sur les deux sites.

En externe, il a de bonnes relations avec les élus, mais il ne travaille pas beaucoup avec les autres directeurs de son département. Présents depuis longtemps, ceux-ci ne recherchent pas le travail collaboratif. C'est plutôt sur le réseau qu'il s'est constitué avant son arrivée qu'il s'appuie. Il est représentant d'un syndicat pour la région et a des amis directeurs avec qui il échange.

Monsieur L. reconnaît être isolé géographiquement, mais pas psychologiquement. Il a le sentiment d'avoir su préserver sa vie personnelle, même si son travail empiète sur celle-ci. Il est malgré tout conscient que ce rythme ne sera plus adapté le jour où il ne sera plus célibataire et sans enfant. A titre d'exemple, il assure toutes les astreintes de ses établissements. Il n'a pas encore réussi à mettre en place une organisation qui lui permette de s'en décharger en partie.

Il envisage de rester cinq ans au maximum sur ce poste, il souhaite s'installer dans un département plus vivant où il pourra favoriser sa vie personnelle.

#### *viii. Monsieur C.*

M. C. s'est vu proposé son premier poste dans la structure qu'il occupe à l'heure actuelle. Il recherchait un challenge personnel avec des activités diversifiées, ce que lui offrait selon lui la direction commune.

A l'origine, 2 établissements étaient en direction commune et un 3ème de 99 lits était à part. Au 1er janvier 2018, la direction commune s'est étendue aux 3 établissements. Ces 3 établissements sont uniquement des EHPAD.

Il essaie de passer dans les établissements une fois par semaine ; mais il s'agit d'un calendrier théorique de passage. Dans la réalité ce n'est pas régulier. Il arrive toujours des réunions imprévues. Il passe environ 2 jours au plus sur un établissement sachant que les établissements sont éloignés les uns des autres à environ 70 km de distance.

Gérer seul un multi-site engendre une énorme charge de travail pour le Directeur, qui peut avoir des répercussions sur sa vie personnelle (travail tard le soir et la nuit, le Week end, prend peu de vacances). La gestion multi-site par un seul DESSMS modifie également son exercice professionnel, dû notamment aux multiples déplacements entre les sites (chronophage). En conséquence, la chefferie multi-site nécessite au DESSMS d'avoir sur le terrain de bons relais en qui il a confiance pour pouvoir se « reposer ».

Il échange avec des amis et collègues sur ces problématiques. La rencontre avec son prédécesseur a été primordiale. Il est également resté en contact avec une DS avec qui il était à Rennes. Il entretient de bonnes relations avec l'ARS, le président du Conseil Départemental et les élus qui font en sorte que le directeur reste. Il n'a cependant pas énormément de contact professionnel. Il se sent isolé mais pas en lien avec la direction commune mais plutôt avec la fonction. Quand on est Directeur adjoint, on a des collègues et un chef d'établissement, structurellement on est moins seul.

Intérêts de ce modèle d'organisation :

- ne pas être toujours au même endroit et pouvoir passer à autres choses
- réduction des charges financières du directeur
- diversité des tâches permettant de prendre du recul en étant éloigné
- challenge intéressant, projets différents à mener.

*ix. Madame G.*

Mme G. est D3S, a pris son poste en 2016 ; de formation éducatrice spécialisée dans le secteur de l'enfance handicapée, elle a auparavant exercé dans le secteur de l'enseignement pour enfant handicapé puis en qualité de responsable assurance qualité en CH. Elle a choisi d'accepter d'occuper ce poste pour des raisons personnelles. Ce n'était pas son choix. Elle aurait aimé un poste de directeur adjoint, mais n'a rien trouvé donc a postulé sur un poste d'adjoint. En termes de réputation ce poste n'était pas conseillé en sortant de l'école, mais c'est sans aucun regret aujourd'hui, (elle ne voulait ni chefferie, ni cet établissement)

Elle est en direction commune sur 2 EHPAD en milieu rural distant de 7 KM

Il n'existe pas de projets institutionnels sur le site, la seule chose commune c'est le directeur. Il n'y a pas de projet commun. Elle a mis en place une mutualisation qui concerne les personnels, la formation, une mise à disposition des personnels pour créer du

lien et rapprocher les établissements pour éviter la discordance entre les deux et dans suivis des dossiers.

Elle ne constate pas d'écart entre ses représentations et la réalité du métier. Elle constate seulement une accumulation de tâches dans le cadre des directions communes due à la multitude des tâches administratives en doublon ce qui est chronophage (les instances prennent beaucoup de temps)

Elle peut s'appuyer sur les agents administratifs qui sont là depuis longtemps (+ 10 ans adjoints autonomes), pour elle l'antériorité est une ressource ; idem avec l'encadrement avec qui le travail est fait en étroite collaboration et sans interférence.

Il y a des échanges réguliers dans le cadre du groupement et aussi avec l'association départementale des directeurs, au sein d'un territoire très dynamique.

Au sujet de la charge de travail elle ne considère pas qu'elle soit propre au multi site, ce serait pareil si ce n'était pas du multi site, mais qu'il y a des choses que l'on ne peut pas déléguer mais pense que le multi site nécessite un peu plus de temps. Elle considère qu'entre le multi site et le site unique, il n'y a pas de situation parfaite, même si un seul site empêche de courir mais un seul site ne permet pas de prendre l'air ailleurs

Au sujet des ressources ; elle dispose d'un véhicule, un réseau informatique accessible entre les sites et un logement de fonction hors site.

x. *Madame D.*

Mme D. est D3S, a pris son poste en 2017 en sortie de formation à l'EHESP. Contrôleuse de gestion de formation, elle a exercé dans un centre hospitalier pendant 10 ans. Elle a choisi d'accepter ce poste pour des raisons personnelles. Elle aurait aimé un poste de directeur adjoint, mais n'a rien trouvé dans la région. Elle connaissait l'exercice en multi-sites grâce à un stage qu'elle avait effectué pendant ses études. Elle est en direction commune sur 2 EHPAD en milieu rural distants de 6 KMS.

La chefferie multi site était déjà en place, l'ancienne direction commune date de plus de 20 ans et elle n'a pas la connaissance historique de cette situation. La situation financière des établissements est décrite comme étant très déficitaire.

Elle a vendu le véhicule de fonction et n'a pas remplacé l'AAH qui partait en retraite, au regard des finances. Il n'existe pas de projets institutionnels sur les sites, la seule chose commune c'est le directeur. Il n'existe aucune mutualisation entre les 2 établissements.

Elle ne constate pas d'écart entre ses représentations et la réalité du métier. Cependant, elle constate un écart important entre EHPAD rurale et isolée et EHPAD attaché à un CH : l'EHPAD peut bénéficier de tous les apports du CH. Elle constate une accumulation de tâches dans le cadre des directions communes due à la multitude des tâches administratives en doublon ce qui est chronophage. La répartition de son temps de travail est 50/50, elle a fixé des jours sur chaque établissement.

Les agents en poste sont présents depuis 20 ans même s'ils ont la connaissance des établissements, la prise de poste a été difficile. Elle gère toutes les dimensions seule : « je gère tout : RH, finances, affaires courantes, relations familles, on doit être expert sur tout, là on est tout seul »

Elle ne considère pas que la charge de travail soit propre au multi sites. Elle estime que son temps de travail nécessiterait 1.5 ETP. Elle affirme avoir des impacts importants sur sa vie personnelle et que cet exercice lui procure peu de satisfaction et charge de travail qui ne permet d'assumer ce style de poste dans la durée. Elle parle d'une situation « démotivante ».



Thème n° 5 Animé par : Christelle ROUTELOUS, Enseignant-chercheur à l'EHESP

**« Étude exploratoire de l'expérience de directions multi-sites en établissements médico-sociaux : regards de directeurs sur leur prise de poste »**

Maryline ALONSO ; Pierre-Côme BOUCARD ; Delphine HENNIART, Rachel MILANDOU ; Sabine MENAI-MANGENOT ; Samuel REJIBA ; Jennifer SCHNEIDER –DERBIER ; Sandrine SZERAZDKI ; Laura VERGES

**Résumé :**

Cette étude exploratoire concerne un sujet peu abordé dans la littérature : l'exercice de la fonction de directeur d'établissements médico-sociaux dans des structures multi-sites. Le choix a été fait d'étudier ce sujet sous l'angle de la prise de poste de directeurs récemment sortie de l'EHESP, afin de bénéficier d'un regard relativement neuf sur ces organisations et de pouvoir dresser certaines préconisations pour les prises de poste de nouveaux directeurs dans ces organisations complexes. Cette étude se fonde dès lors sur 10 entretiens avec des directeurs en poste, dont 7 d'entre eux occupant leur premier poste en sortie d'école, tandis que 3 ont, par leur expérience, pu apporter de précieux éléments de comparaison.

Ces structures multi-sites, de plus en plus nombreuses dans le paysage du médico-social, semble transformer dans plusieurs sens l'exercice d'une profession complexe aux réalités multiples.

L'expérience de la structure multi-sites semble conditionnée par le type de poste : l'exercice du chef d'établissement isolé est différent de celui du directeur adjoint qui cumule directions fonctionnelle et déléguée de site. Cette distinction majeure se répercute sur l'impact qu'a la structure multi-sites sur la qualité de vie au travail (QVT) des directeurs, axe central de cette étude.

Plusieurs préconisations semble alors se dessiner pour permettre au directeur en prise de poste à s'adapter autant que possible à ces organisations et ces modes de management complexes.

**Mots clés :**

Médico-social – Regroupements - Directeur – Qualité de Vie au Travail

L'École des hautes études en santé publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les rapports : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs