

# Une journée dans la vie d'un directeur en 2025

Dans le dernier numéro, vous avez découvert le texte des lauréats du 1<sup>er</sup> prix de la rédaction [1], sur le thème « Être directeur, demain ? » Voici une contribution pour laquelle l'équipe a eu un coup de cœur : celle d'une élève de l'EHESP. Agnès Uger projette ce que pourrait être le quotidien d'un directeur d'établissement public dans dix ans. Diriger demain sera-t-il si différent ?

Par Agnès Uger

**08:30** Le directeur arrive avec assurance dans l'établissement public qu'il manage, l'endroit est moderne, les bâtiments sont récents. Il a de la chance, les locaux ont été partiellement reconstruits et rénovés dans les années 2020. Cela lui permet de ne pas trop se préoccuper de ces questions. Quoiqu'il en soit, l'investissement n'est pas d'actualité, aujourd'hui comme hier, les établissements doivent s'organiser avec ce qu'ils ont.

**09:00** Après avoir salué les agents présents sur son passage, il arrive à son bureau. Un espace semi-ouvert conçu pour favoriser la communication et la proximité. C'est un choix audacieux qu'a fait le directeur il y a trois ans. Il pense que les conditions de travail sont un facteur déterminant de la performance et a souhaité un aménagement des locaux pour que les équipes s'y sentent bien. Pourtant, il ne suffit pas d'enlever des murs pour faire tomber les barrières. Le directeur s'en souvient encore ; à ses débuts, c'est lui qui avait le plus grand bureau dans lequel il s'enfermait. Il passait facilement des journées entières en réunions, en entretiens et autres activités, mais à présent cela n'aurait plus aucun sens.

**10:00** La réunion de ce matin ne devrait pas lui prendre énormément de temps. Elle se déroule debout, autour d'une table haute et ne durera pas plus de 15 minutes. Impensable il y a encore dix ans. Pourtant c'est ainsi que les projets évoluent et sont menés à bien. Aujourd'hui, il s'agit de la mise en place d'un nouvel objet connecté. L'établissement est effectivement multiconnecté. Dire qu'en 2015 on parlait d'informatisation des systèmes et que l'on déplorait la réticence de certains

professionnels... Maintenant, il est inimaginable de faire sans. Mais attention, de nouvelles difficultés sont également apparues, concernant notamment la protection des données, leur accessibilité et leur hébergement dans le respect de la loi. Des limites ont dû être posées, tant pour les agents que les personnes accueillies. Le directeur a pour mission de veiller à leur respect.

**10:20** Après la réunion, le directeur va devoir faire ce qui représente l'essentiel de son temps : COMMUNIQUER. Les choses n'ont peut-être pas tant changé que cela finalement. En revanche, les modalités d'intervention ont évolué. Ainsi, un conflit entre des personnels dans l'une des unités de vie est traité de manière efficace et précoce. Désormais, on peut désamorcer des situations grâce à l'avancée de la réflexion, tant au niveau des dirigeants que des encadrants de proximité. D'ailleurs, le recrutement des cadres fait l'objet d'un processus élaboré, le directeur considérant cette étape comme un pilier de l'organisation. Certains des outils et des techniques RH qu'il utilise viennent directement du secteur privé et il n'a pas à en rougir.

En effet, les choses ont bien changé depuis sa prise de poste. Le statut de la fonction publique a été réformé deux fois entre 2023 et 2025, il aura fallu attendre quarante ans. Mais enfin, l'entrée dans la modernité a eu lieu.

**« Le nouveau concours d'entrée des DESSMS détecte les capacités à diriger, à travailler en collaboration, à communiquer, et à être un visionnaire. »**

Dorénavant, le rapprochement avec le droit commun est réel, la fonction publique est composée uniquement d'agents. Ils bénéficient d'une grande protection, ce qui est une très bonne chose. Néanmoins, le management peut maintenant s'appuyer sur des éléments solides.

Les leviers du changement, de la reconnaissance, mais aussi ceux de la sanction lorsqu'elle s'avère nécessaire, sont facilités dans leur mise en œuvre et beaucoup plus lisibles pour toutes les parties.

**11:00** Arrivée dans une unité d'accueil. Le directeur se dit qu'il est agréable de voir tout le monde occupé ou presque. Les personnes accueillies ne sont pas livrées à elles-mêmes. Il sourit. Oui, il parle de « personnes ». Après des décennies de « patients », d'« usagers », de « résidents », d'« enfants de l'aide sociale à l'enfance » (ASE), de handicapés, d'exclus... désormais, l'appellation consacrée est celle de « personne ». Quelle simplicité ! C'est vrai, il fallait y penser, les établissements accueillent avant tout des personnes. Les agents quant à eux n'ont pas changé de dénomination, mais ils ont

renouvelé leur mode d'accueil et d'accompagnement. Forcément. Lorsqu'il s'agit de s'occuper de personnes on se situe davantage sur un angle d'humanité. Les pratiques ont donc évolué en ce sens.

Les théories et innovations balbutiantes des années 2015 sur la coconstruction, l'implication des personnes dans leur parcours, le respect de leurs demandes et de leurs droits, ne se sont pas concrétisées sans heurts. Chacun a dû intégrer le triptyque : faire avec respect, faire ensemble, faire pour le bien. Le directeur est satisfait, même s'il sait qu'il faut une vigilance de tous les instants pour que la notion de bien-être ne soit pas qu'un leurre. C'est vrai qu'il y a toujours des améliorations à apporter, expliquer sa mission est en train de s'ancrer dans les pratiques. Il n'est pas dupe, le phénomène de judiciarisation s'est amplifié. Ce qui a poussé les structures à se perfectionner, les équipes à se questionner, le directeur lui-même à se positionner comme un maillon incontournable de l'institution.

**12:00** C'est l'heure du déjeuner, aujourd'hui ce sera avec quatre de ses collaborateurs. Il apprécie ces moments informels qu'il a appris à créer et à décrypter. Ils sont riches d'enseignements et d'informations qui lui permettent de mieux appréhender la vie au sein de l'institution.

**14:00** Cet après-midi, entrevue avec deux représentants de l'agence régionale de santé (ARS) devenue l'agence territoriale de la santé, du social et du médico-social (ATESSMS). La transition n'a pas été simple et il y a eu presque huit ans d'incertitude sur l'avenir d'une nouvelle entité construite sur les cendres encore fumantes de l'ARS. Un nouvel objet administratif non identifié (Oani), dont la direction est bicéphale et qui a dû intégrer le volet social de manière pleine et entière. Réussir à ne plus prioriser un secteur par rapport à l'autre, voilà un défi qui n'est pas encore totalement relevé.

Toutefois, les ATESSMS ont un atout formidable qui leur a permis de se centrer réellement sur les missions qui leur sont dévolues : l'unicité du statut. La double réforme de la fonction publique a donc facilité la gestion des ressources humaines. Ainsi, la plupart des écueils connus à la création des ARS ont été largement évités.

Revenons-en à la réunion, la dimension de négociation qui avait quasiment disparu concernant les budgets est de nouveau d'actualité. Tous les établissements du champ sanitaire, social et médico-social sont passés à la tarification à l'acte, à l'accompagnement, à l'aide, à l'accueil. Malgré les résistances et les contestations face à la volonté de mesurer la part du social et du relationnel, des échelles ont été créées. Elles sont régulièrement critiquées, mais elles ont le mérite d'exister, de créer une certaine équité entre les structures et d'être remises à plat à intervalles réguliers.

Concernant le maillage territorial, les résistances au changement ont cédé la place à une démarche proactive des établissements. Tout est mis en œuvre afin qu'ils ne soient plus isolés dans leur fonctionnement. Les débuts balbutiants des regroupements se sont illustrés par des

échecs cuisants lorsqu'ils n'étaient pas suffisamment réfléchis. Cependant, des expériences ont aussi démontré leur efficacité et permis le désenclavement des structures de petite taille, ainsi que la création d'innovations territoriales très pertinentes. Cela a exigé des directeurs qu'ils renouvellent leur mode de management, il a fallu apprendre à accepter de ne pouvoir être omniscient sans pour autant laisser les équipes en autogestion.

**17:00** Fin de la journée, les horaires de folie de début de carrière c'est terminé. La gestion du temps et l'optimisation des organisations sont devenues des priorités en formation. La formation, justement, un point important qui a beaucoup évolué, non sans laisser certains dubitatifs. Pour répondre à une logique de savoir-faire, de savoir-être et de savoirs, le concours sélectif de l'entrée a été transformé. Son objectif est davantage de détecter des capacités à diriger, à travailler en collaboration, à communiquer, et à être un visionnaire que de vérifier l'acquisition de connaissances. L'enjeu est d'être capable de diriger une structure à la sortie d'école.

La scission qu'il y avait entre les différentes filières n'existe plus. Manager un établissement, qu'il soit sanitaire, social ou médico-social, exige des aptitudes aiguisées et repose sur un socle commun. En revanche, la taille de l'entité ainsi que son inscription sur le territoire détermine des modalités de formation complémentaires obligatoires. En outre, l'accompagnement des directeurs initié dans les années 2010 s'est développé. Régulièrement évalué, le dispositif a fait ses preuves et il est fortement valorisé. Après une vingtaine d'années de mise en œuvre, il a trouvé une grande légitimité au sein du parcours des directeurs.

**17:30** Juste avant son départ, quelqu'un frappe à la porte et demande à entrer, le directeur l'invite à s'asseoir. « Bonjour Monsieur le directeur, je viens vous voir... à propos de ma sœur... Il y a quelque chose qui ne va pas... » Les choses n'ont peut-être pas changé tant que cela finalement...

Les organisations ont évolué, les équipes et le directeur aussi. Il faut espérer qu'en 2025 l'environnement institutionnel sera plus proche du terrain et lui fera davantage confiance. Il n'en demeure pas moins que les risques de dérive existent et vraisemblablement existeront toujours. Être directeur demain n'est pas fondamentalement différent de ce qu'il était hier ou est aujourd'hui. C'est sa capacité à accompagner les changements voire à les impulser et à les devancer qui fera de lui un acteur incontournable de l'établissement et du territoire. Peu importe le type de structure, les personnes qui y sont accueillies pour des soins comme pour y vivre restent sa principale préoccupation.

[1] Et si nous devenions (enfin) des créateurs du futur !, *tribune de Stéphane Durécu et d'Emmanuel Richin* (Direction[s] n° 137, p. 42).

Si vous souhaitez contribuer au débat, proposer une tribune ou réagir à celle-ci, n'hésitez pas et contactez la rédaction : [redaction-directions@directions.fr](mailto:redaction-directions@directions.fr)

### CARTE D'IDENTITÉ

**Nom.** Agnès Uger  
**Fonction.** Stagiaire directrice d'établissement sanitaire, social et médico-social (DESSMS), École des hautes études en santé publique (EHESP), Rennes

