

## SOMMAIRE

Pages 2-3 : Témoignage : « Conditions de travail : les directeur-trice-s entre le marteau et l'enclume »

**EDITO** Cet encart Options est consacré aux personnels de direction. Souvent décrié-e-s pour n'être que la cheville ouvrière des politiques d'austérité et de restructuration impulsées par le pouvoir politique, les directeur-trice-s occupent à l'évidence une place particulière dans le processus de travail et le fonctionnement des établissements et services. Ne sont-il-elle-s que les exécutant-e-s aveugles d'une austérité qui met en cause les droits des agent-e-s ? La réalité est plus nuancée. Force est de constater qu'un nombre croissant d'entre eux-elles cherche à résister et se dresse parfois contre leur hiérarchie.

Il-elle-s tolèrent de moins en moins d'être les « courroies de transmission » des politiques qui détruisent à petit feu les établissements et services et qui dévoient le sens du travail. Certain-e-s en paient le prix fort et sont mis à l'écart, harcelé-e-s par leur hiérarchie, forcé-e-s de partir de leur établissement ou même contraint-e-s de changer de métier. Il n'est pas fortuit que le gouvernement accorde un soin particulier dans cette période de crise au renforcement des moyens de coercition des directeur-trice-s pour s'assurer de leur « docilité » (nominations discrétionnaires, mises à l'écart, mutations forcées ou refus de mobilité, suppression des voies de recours,

blocage d'avancement de grade, réduction arbitraire des primes et indemnités...). Le collectif directeurs de l'Ufmict-CGT est plus que jamais saisi de ces situations individuelles qui appellent une réponse collective que notre syndicalisme spécifique doit construire.

Sans angélisme, cet encart Options met en lumière les contraintes particulières du métier de directeur-trice à travers un témoignage unique sur les conditions de travail des directeurs dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

Ces professionnels sont un enjeu pour toute la CGT qui est le seul syndicat qui peut rassembler l'ensemble du salariat, directeur-trice-s compris-e-s. Les tendances constatées dans la gestion des directeur-trice-s préfigurent souvent les évolutions qui toucheront l'ensemble des professionnels de notre champ. Ces dernières années, nous avons vu toujours plus de précarité statutaire, plus de variabilité dans la rémunération dite « au mérite » ou des attaques répétées sur la formation des directeur-trice-s à l'École des hautes études en santé publique. Ces quatre pages proposent un tour d'horizon des évolutions récentes qui touchent les personnels de direction.

Thomas DEREGNAUCOURT  
Animateur du collectif national  
des directeurs publics et privés de l'Ufmict-CGT

# ► **Témoignage : “CONDITIONS DE TRAVAIL : LES DIRECTEUR·TRICE·S ENTRE LE MARTEAU ET L’ENCLUME.”**

❖ **Quand on parle de « Qualité de Vie au Travail » et de dégradation des conditions de travail, spontanément on pense aux soignant·e·s, agent·e·s techniques, etc... mais rarement aux directeur·trice·s. Et pourtant, nous sommes tout autant concerné·e·s.**

## **Isolement professionnel**

L'exercice professionnel est un exercice isolé, où les responsabilités, les prises de décisions sont génératrices de stress, dont on connaît les répercussions sur la santé physique et psychologique. Selon les établissements, il n'est pas évident de trouver des collaborateur·trices en capacité de nous secondar, ou de prendre des initiatives ce qui renforce le sentiment d'isolement surtout dans les petites structures.

## **Charge mentale accrue durant la crise sanitaire**

La situation liée au Covid-19 a accentué encore le phénomène, puisqu'au-delà de la gestion de crise sanitaire, les directeur·trices ont à gérer les problématiques récurrentes RH, avec le manque chronique de professionnels, les difficultés de recrutement engendrées par les contraintes budgétaires. Contexte rendu difficile aussi par la charge émotionnelle liée aux décès par Covid-19 des résident·es ; décès parfois nombreux et situation pour laquelle aucun d'entre nous n'était formé ou préparé.

## **Faire face jusqu'où ?**

Tenir le cap, apporter des réponses, accompagner, être l'interlocuteur·trice privilégié·e des équipes, des résident·es et de leurs familles, cela ressemble à un exercice d'homme/femme-orchestre. D'autant que la partition qu'il nous faut jouer est parfois inaudible et/ou en décalage avec les valeurs qui nous ont fait choisir ce métier. Et il arrive que la musique s'emballer et nous entraîne dans de grandes difficultés, mettant à mal le·la directeur·trice lui·elle-même et parfois même les organisations, impactant tout le monde. Cela conduit aussi jusqu'à l'épuisement.

## **Marche ou crève**

Et quand le point de rupture est atteint, force est de constater que les points d'appui pour les directeur·trices sont peu nombreux. Mises sous

pression, car forcées d'être le rouage des politiques d'austérité en contradiction avec le sens du travail, culpabilisées de ne pas pouvoir faire tourner la boutique, par la responsabilité, les directeur·trices voient leur exercice professionnel se transformer en souricière dont il n'est pas aisé de s'extraire. L'accompagnement national du CNG est conçu comme une machine à punir les directeur·trices qui ne sont pas dans la ligne ou qui sont débordées. Au

lieu d'aider, on enfonce et on blâme. La mise en recherche d'affectation est souvent synonyme de mise à l'écart, de retrait de la situation de travail, d'humiliation, d'impossibilité à retrouver un poste et donc de voie de garage professionnelle. Reste la souffrance et souvent la maladie longue qui éloigne encore plus du service. Les statistiques de longue maladie chez les directeur·trices sont révélatrices des conditions de travail dégradées et inquiétantes pour la santé de ces agent·es.

## **Accompagnement plus que lacunaire**

Il manque un dispositif d'alerte au plus proche du terrain avant qu'il ne soit trop tard.

Alerte, soutien et accompagnement, non comme un dispositif d'exclusion, mais bien

comme une ressource effective à disposition des professionnels. Être dans une démarche de prévention, car quand la machine craque, il est trop tard et la personne n'est déjà plus en capacité d'appeler à l'aide.

Les alertes se font parfois, mais rien n'est organisé de façon cohérente. Alerte par un réseau de collègues, par le suivi par l'autorité investie du pouvoir de nomination, par les services départementaux des ARS qui sont la plupart du temps dans la recherche de responsabilités plus que dans l'aide et l'écoute. Les ARS évitent soigneusement de mettre à nu la chaîne de responsabilités à laquelle elles concourent

### **QUELQUES REVENDEICATIONS DU COLLECTIF DIRECTEURS POUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

- ▶ *Réguler la charge de travail : respect de la durée légale du temps de travail, droit à la déconnexion, organiser des relais en période de congés.*
- ▶ *Remettre à niveau les effectifs : 1 000 emplois de directeur·trice·s nécessaires pour la FPH, seul moyen de lutter contre les intérim·s et permettre une présence de proximité dans les établissements.*
- ▶ *Créer un droit de refus des intérim·s de direction*
- ▶ *Disposer d'un droit renforcé d'accès à la formation continue (10 % du temps de travail) et une aide systématique à la prise de postes (première nomination et mobilités choisies)*
- ▶ *Donner de la cohérence aux dispositifs d'accompagnement professionnel pour en faire une ressource et non un carcan pour les directeurs en difficulté (recensement exhaustif des postes vacants avec système de priorité, droit de saisine automatique des dispositifs du CNG notamment de la recherche d'affectation.)*
- ▶ *Mettre en place un CHSCT national pour les corps de direction*
- ▶ *Mettre en place des instances médicales nationales pour les corps de direction en cas de maladie ou accident de service.*

largement et préfèrent désigner le-la directeur-trice comme coupable idéal-e ; fusible d'un système dont les bases ne sont jamais questionnées.

Le soutien et l'accompagnement en termes de soins, de bilan de compétences, de réorientation, de formation pour reprendre un poste, ou un autre métier doivent relever d'un dispositif transparent où le directeur en difficulté garde l'initiative. Il faut notamment que la recherche d'affectation soit un dispositif dynamique de recherche d'emploi et non un lieu de stigmatisation, collé à la personne comme un sparadrap. Il conviendrait de changer le dispositif de recherche d'affectation en dispositif de réaffectation concertée dans l'année qui permettrait au directeur d'avoir prise sur le système.

### **Rompre avec l'austérité**

Au-delà des accompagnements individuels, c'est le contexte d'exercice professionnel qu'il faut faire évoluer. La situation du médico-social se dégrade. Les financements ne sont pas à la hauteur des besoins. La logique EPRD organise un étai financier qui contraint toutes les décisions de gestion et aboutit à la non prise en compte de l'évolution des besoins des

personnes accueillies. Les effectifs ne sont jamais à la hauteur des besoins et la non-revalorisation des professionnels de santé depuis des années pèse sur l'attractivité du secteur. Les directeurs sont condamnés à gérer la pénurie.

### **Retrouver du pouvoir d'agir**

Si les directeur-trices veulent cesser d'être les fusibles d'un système intenable (manque de moyens et exigences accrues), il est indispensable qu'il-elles retrouvent des marges de manœuvre, financière et organisationnelle, un véritable pouvoir d'agir au quotidien en faveur du service public et non dans une logique de « cost-killers ». Cela détermine aussi les possibilités d'un management alternatif, non fondé sur la logique hiérarchique de coercition à l'égard des professionnels, mais en plaçant les directeur-trices comme des coordinateur-trices et facilitateur-trices du travail collectif des équipes de travail qualifiées, reconnues et dont le seul critère d'appréciation professionnel est l'intérêt général rendu à la population vulnérable que nous avons la charge d'accompagner.

L.B, Directrice d'Ehpad public,  
Membre du collectif national des directeurs UFMICT-CGT

#### **CONTRACTUEL-LES, DES DIRECTEUR-TRICES SUR SIÈGE ÉJECTABLE**

*Par dérogation aux statuts de la fonction publique hospitalière, les Directeur-trice-s Généraux-ales d'ARS peuvent recourir à l'emploi de directeurs contractuels issus de tous les horizons sur des postes de chefs d'établissement de la FPH. Présentée comme une mesure pour lutter contre la pénurie de candidats dans certaines régions moins attractives, cette politique a permis de recruter de véritables « cost-killers » en charge bien souvent de restructurations d'établissement sur la base de lettres de mission aux objectifs ciselés par les impératifs de réduction des coûts. Cette possibilité de recours aux contractuels a été renforcée par les dispositions de la loi de transformation de la Fonction Publique d'août 2019 et le décret sur les emplois supérieurs hospitaliers à l'été 2020. Ces directeur-trice-s sont largement tenu-e-s par la précarité de leur situation, contrat renouvelable, qui les empêche d'exprimer une opinion différente. S'il-elle-s faiblissent dans leur zèle, la sanction arrive sans tarder et on les invite à aller voir ailleurs. L'UFMICT-CGT mesure ce phénomène par le nombre des non-renouvellements de contrats, et même les licenciements dont on perçoit la fréquence par le nombre de dossiers de directeur-trice-s présentés dans les CCP (Commissions consultatives Paritaires départementales). Il est important de porter à la connaissance du collectif des directeur-trice-s toutes les situations rencontrées dans les CCP et dont les USD ont connaissance.*

#### **EHESP, UNE ÉCOLE DE SERVICE PUBLIC À DÉFENDRE**

*Les trois corps de direction de la FPH sont formés à l'École des hautes études en santé publique. Pour l'Ufmict-CGT, l'EHESP doit rester avant tout une école d'application professionnelle ayant pour but d'être un creuset commun des valeurs du service public hospitalier et social. L'EHESP est un enjeu syndical important, car la pression des gouvernements successifs est forte avec l'intention à peine voilée de casser les écoles qui garantissent le partage des valeurs du service public et la culture professionnelle pour mieux libéraliser les recrutements des directeurs.*

*La réforme de la haute fonction publique et la transformation de l'ENA en Institut National du Service Public dès 2022 va avoir des répercussions sur l'EHESP, car les directeur-trice-s seront intégré-e-s à un tronc commun de formations dispensées par l'INSP en lieu et place des 14 écoles de service public de hauts fonctionnaires des trois versants de la Fonction Publique. Le collectif directeur-trice-s est présent au Conseil d'administration de l'EHESP et auprès des élèves directeur-trice-s en formation pour défendre les spécificités professionnelles. Les contenus des formations initiales sont aussi un enjeu essentiel pour éviter l'hégémonie idéologique de la gestion comptable et éviter que les principes du New Public Management ne fassent souche dans les nouvelles générations de directeur-trice-s. Le collectif directeur-trice-s est particulièrement actif au conseil des formations de l'EHESP pour ancrer les contenus de formation, non sur un prêt-à-penser managérial, mais bien sur les réalités professionnelles qui doivent être rivées à l'intérêt général.*

## DÉMOGRAPHIE DES CORPS DE DIRECTIONS, LA PÉNURIE ORGANISÉE

20 %, c'est la baisse du nombre de directeur-trice-s d'hôpital dans la FPH en dix ans. C'est la plus forte baisse d'effectif de la FPH. Et pour cause, cette baisse a été organisée par les pouvoirs publics afin de favoriser les réorganisations, ce qui ne manquera pas de continuer avec la mise en œuvre de la loi n°2021-502 du 26 avril 2021 qui renforce encore le rôle des GHT et donc les restructurations à venir. En organisant la pénurie des directeur-trice-s, on force les intérimis qui deviennent souvent des directions communes et qui aboutissent à des regroupements de structures. L'économie pour les ARS est substantielle, car elles se contentent de quelques centaines d'euros par mois sous forme d'indemnité d'intérim.

Quand le collectif Directeur-trice-s de l'Ufmict-CGT défend un plan de remise à niveau des effectifs de directeur-trice-s, 1 000 recrutements sur 4 ans en plus des formations actuelles, il défend les conditions de travail des collègues qui subissent une charge de travail très importante, mais il lutte aussi contre la tentation des restructurations qui tirent souvent comme argument la difficulté de recruter des directeur-trice-s.

À ceci, il convient de remettre à plat la gestion nationale des corps de direction pour faire en sorte que tous les postes soient bien recensés, proposés à la mutation, pourvus de droit par tout directeur-trice statutaire qui exprime son souhait de mobilité sans veto possible des ARS.

## DIRECTEUR-TRICE-S « MANAGÉ-ES » OU HARCELÉ-ES ?

Le Collectif national des directeur-trice-s est de plus en plus souvent saisi de situations individuelles de collègues mis à l'index par leur chef-fe d'établissement et plus fréquemment par l'ARS dont il-elle-s dépendent. Le harcèlement moral s'impose comme un mode de management pour imposer la docilité des directeurs qui renâclent à la mise en œuvre de directives d'austérité. Un désaccord sur la gestion, une divergence avec un politique, une objection sur le budget alloué, tout est prétexte à une mise sous pression, prélude d'une mise à l'écart du professionnel qui se retrouve seul, sans possibilité de se défendre face à un rapport d'inspection à charge, une évaluation négative et même une mise en recherche d'affectation imposée. Pour mettre au pas les plus récalcitrants, on a même vu le recours à un conseil de discipline. Face à la limitation des voies de recours pour lutter à ces injustices, l'action syndicale prend tout son sens. Elle permet de rompre l'isolement, dénoncer les situations de harcèlement et organiser la riposte sur les plans individuel et collectif. L'Ufmict-CGT a engagé une analyse approfondie des liens entre management et harcèlement pour déjouer les stratégies gouvernementales de mise sous tutelle des professionnels.



## POUR CONTACTER LE COLLECTIF DIRECTEUR-TRICE-S

Thomas DEREGNAUCOURT, *Animateur du collectif national des directeurs publics et privés :*  
07 89 24 64 33 - thomas.deregnacourt@gmail.com - ufmict@sante.cgt.fr



### Bulletin de contact et de syndicalisation

Je souhaite prendre contact et/ou adhérer à la CGT.

Nom : ..... Prénom : .....  
Adresse : .....  
Code Postal : ..... Ville : .....  
E-mail : .....@.....

Retrouvez  
toute l'actualité  
fédérale sur  
[www.sante.cgt.fr](http://www.sante.cgt.fr)