

LA SANTÉ PUBLIQUE  
EN ACTION(S)

# DÉMARRER

sa carrière de directeur  
d'établissement médico-social  
dans une structure multi-sites



PRESSES  
DE L'EHESP

# Démarrer

## sa carrière de directeur d'établissement médico-social dans une structure multi-sites

### DÉFINITIONS

**Structure multi-sites :** Une structure multi-sites est un regroupement d'établissements qui vont, selon les multiples outils de coopération existants, conserver leur personnalité juridique ou donner lieu à la création d'une nouvelle entité juridique. Le groupement de coopération sociale et médico-sociale et la direction commune préservent l'autonomie juridique des structures qui les constituent, tout comme la chefferie par intérim. Lorsque le regroupement fait l'objet d'une fusion, une nouvelle entité juridique vient remplacer celles des anciens établissements. Ces regroupements, quelle que soit leur forme, visent à pallier des difficultés prégnantes dans le secteur médico-social : maintien de l'équilibre financier, évolution des ressources managériales et des ressources humaines en général.

**Variété des postes de directeur multi-sites :** Plusieurs modalités d'exercice sont possibles pour les directeurs en structure multi-sites. D'une part, ils peuvent exercer en tant que directeur général à la tête de plusieurs sites. Selon les configurations, ils travaillent soit seuls avec leurs équipes, soit en collaboration avec un ou plusieurs directeurs adjoints. Cette dernière possibilité est exceptionnelle sur un premier poste. D'autre part, ils peuvent être recrutés en tant que directeur adjoint avec la responsabilité d'une direction fonctionnelle et celle d'un ou plusieurs sites. Dans tous les cas, le directeur est amené à rechercher l'équilibre délicat lui permettant, en fonction de sa situation, d'être présent équitablement sur tous les sites qu'il dirige, ou de répartir judicieusement son temps entre son poste fonctionnel et ses missions de directeur de site.

### PROBLÉMATIQUE/ENJEUX

L'exercice de la fonction de directeur d'établissements médico-sociaux dans des structures multi-sites est ici envisagé sous l'angle de la prise de poste de directeurs récemment sortis de l'EHESP, afin de bénéficier d'un regard relativement neuf sur ces organisations et surtout d'en dégager des recommandations pour les directeurs de demain. Cette étude se fonde 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 pu apporter par leur expérience de précieux éléments de comparaison.

Ces structures multi-sites, de plus en plus nombreuses dans le secteur médico-social, transforment 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 des directeurs, axe central de cette étude.

## EN PRATIQUE

Le cas de M. L. offre un exemple assez représentatif. Il occupe depuis 2017 la direction commune de deux EHPAD situés dans des territoires ruraux, à 30 km environ d'une ville de 14 000 habitants, et espacés l'un de l'autre par 30 minutes de routes de campagne. En pratique, la direction commune existe depuis 2015, mais elle n'est pas structurée : M. L. commence à développer des actions communes.

Il constitue son équipe autour de relais (attachés d'administration pour les aspects administratifs et cadres de santé pour la partie soins) et organise son temps de travail en permanences fixes avec deux journées par semaine par site et un jour modulable en fonction des besoins. À l'instar de ses collègues dans une situation identique, il remonte une charge de travail importante, qui peut apparaître comme incompatible avec un bon équilibre entre travail et vie personnelle.

## RECOMMANDATIONS

**Proposition n° 1 : Développer des stratégies de communication efficaces.** Afin que le directeur adapte sa conception du management aux enjeux de la chefferie multi-sites, il lui convient tout d'abord de développer des stratégies de communication efficaces pour faciliter les échanges et le partage d'informations entre les sites dont il a la responsabilité. Ces stratégies peuvent se matérialiser par une utilisation adéquate des technologies de l'information et de la communication, mais également par le développement de divers « moments de socialisation » permettant au directeur de bénéficier d'échanges aussi bien formels qu'informels avec ses pairs et ses équipes, palliant ainsi son potentiel isolement.

**Proposition n° 2 : Déléguer autant que possible.** La chefferie d'un établissement multi-sites implique également que le directeur identifie les tâches qu'il lui est possible de déléguer, et accepte de le faire. Cette acceptation est d'autant plus facile lorsque le directeur identifie et dispose de relais compétents et disponibles sur le terrain. En leur absence, il impose au directeur de se doter d'un personnel suffisamment qualifié et autonome, ou de faire monter en compétence le personnel préalablement présent en le formant. Si cette délégation de tâche permet de soulager le directeur, elle suppose néanmoins que ce dernier reste vigilant et conserve un droit de regard sur les affaires courantes, car « la confiance n'exclut pas le contrôle ».

**Proposition n° 3 : Bien penser l'organisation du travail et l'organigramme.** La chefferie multi-sites implique un nécessaire renforcement des organisations de travail, qui passe notamment par l'élaboration d'un organigramme clair précisant les responsabilités et compétences de chacun, ainsi que les mutualisations de poste éventuelles. Les fiches de postes doivent également être rédigées de manière précise et détaillée.

## 3 IDÉES CLÉS À RETENIR

- ① La tendance actuelle est au regroupement des établissements médico-sociaux : elle bouleverse leur gestion et *de facto* les postes et l'attractivité de ceux-ci pour les directeurs.
- ② La prise de poste dans ces organisations complexes est un défi pour les nouveaux directeurs qui peut impacter fortement leur qualité de vie au travail.
- ③ Il convient pour les directeurs de développer des relais aussi bien en interne qu'en externe, permettant d'une part d'avoir un soutien et d'autre part de pouvoir déléguer avec confiance.

## Pour aller plus loin

Brunelle Éric, Fortin Jo-Annie, « Leadership et gestion multi-site : apprivoiser les défis de la gestion à distance », *Le Point en santé et services sociaux*, vol. 12, n° 3, 2012.

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 », *Cahiers de l'Actif*, n° 500-503, janvier-avril 2018.

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

## **Module interprofessionnel de santé publique (MIP) 2019**

« Étude exploratoire de l'expérience de directions multi-sites en établissements médico-sociaux : regards de directeurs sur leur prise de poste », dirigé par Christelle Routelous, enseignante chercheuse à l'EHESP (IDM).

### **Les auteurs**

Maryline ALONSO (AAH), Pierre-Côme BOUCARD (DH), Delphine HENNIART (DS), Sabine MENAI-MANGENOT (DS), Rachel MILANDOU (D3S), Samuel REJIBA (DH), Jennifer SCHNEIDER-DERBIER (AAH), Sandrine SZERAZDKI (D3S), Laura VERGES (DH).

Note de synthèse sélectionnée par un jury composé de l'éditeur, de la direction de recherche de l'EHESP, de Jean-Marie André, Lydia Lacour, Emmanuelle Leray et Laurent Madec.