



6^e édition
JOURNÉE DE FORMATION
JEUDI 16 NOVEMBRE 2023
CYCLONE **PARIS**

*Une journée
pour les directeurs de la FPH
et les acteurs du management*

**Le pouvoir dans
les établissements**
*Gouverner, piloter, diriger...
Un management de l'impossible ?*

PROGRAMME
INTERVENTIONS
BIOGRAPHIES



Pour cette 6^e occurrence, le comité d'organisation a souhaité poursuivre dans la création d'une rencontre apportant un regard critique sur les conditions du métier de directeur. Chaque directeur, chaque directrice, quelle que soit sa fonction, sait l'extrême complexité des fonctions de direction pour assurer ces responsabilités de haut niveau, aussi bien dans le champ sanitaire que social ou médico-social. Le sens du métier de directeur paraît évident tant il est au service des autres. Le constat pose également un enthousiasme pour assurer ces missions de haute responsabilité.

Chaque année depuis 2017, le comité d'organisation construit une journée de formation où les intervenants experts sont mobilisés pour donner leur éclairage sur les conditions d'exercice tout en convoquant autant que possible des aspects plus structurels ou environnementaux. Cette double déclinaison de regards croisés sur la pratique professionnelle des directrices et des directeurs permet de poser un peu les choses, dans un monde managérial dans la santé en permanente évolution.

Par coutume, la journée propose une approche à la fois compréhensive et réflexive. Nous nous sommes efforcés de sortir des modes conventionnels et des sentiers battus pour venir questionner les choses du point de vue du pilotage, de la gouvernance et du « management ». Conduire et diriger un établissement de la fonction publique hospitalière est à la fois source de progrès sociétal indispensable à la « santé de la nation » et source de tension permanente, parfois très difficile.

Alors qu'en est-il du point de vue des lignes de force, des points d'ancrage comme des faiblesses ou des enjeux ? C'est le fil rouge de ce jeudi 16 novembre. Merci d'être là pour ce moment de rencontre et de partage.

Belle journée à toutes et à tous !

9h00 *Accueil – Café – Stands partenaires*
Exposition des livres des intervenants

9h30 *Ouverture de la journée et présentation du comité d'organisation*
Pascal MARTIN Président du comité d'organisation

MODÉRATEURS

Habib BEKHTI et Damien LAGNEAU

9h45 **Grand témoin**
Qui dirige (vraiment) l'hôpital
(et plus largement les établissements)?

Marie-Anne DUJARIER Professeure de sociologie, université Paris Cité
UFR Institut Humanités sciences et société (IHSS), chercheure au Laboratoire
de changement social et politique (LCSP) et associée au LISE (Cnam/CNRS)

Dans les grandes organisations contemporaines, et tout particulièrement les hôpitaux, une question se pose régulièrement à celles et ceux qui travaillent, aux bénéficiaires des services comme au sociologue : qui est le chef ici ?

Derrière cette question se bousculent des enjeux pratiques (*avec qui dois-je discuter pour régler un problème ?*), politiques (*qui décide de quoi ?*) et syndicaux (*avec qui faut-il négocier ?*). Or, la réponse s'avère de plus en plus difficile, car nous assistons à une division du travail managérial poussée. Cette communication tentera de la dessiner et d'en commenter les dynamiques sociales.

Sans être une spécialiste du domaine de la santé, Marie-Anne Dujarier a mené une partie de ses recherches sur les nouvelles formes de management à l'œuvre dans les grandes organisations, et que l'on observe aussi au cœur des hôpitaux et établissements de la fonction publique hospitalière.

Ce management dit « désincarné » oppose les tenants du « réalisme » économique à celles et ceux qui évoquent sa contradiction avec le réel des soins, non sans risque pour les patients comme pour les salariés.

Tout un programme !

Sociologue, Marie-Anne Dujarier est professeure à l'université Paris Cité (UFR IHSS), où elle est responsable du master Sociologie clinique et psychosociologie, chercheure au Laboratoire de changement social et politique (LCSP) et associée au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) (Cnam/CNRS).

Ses recherches portent sur l'encadrement social de l'activité humaine par les institutions que sont l'emploi, la consommation, le management, avec notamment son ouvrage Le Management désincarné.

Son dernier ouvrage de recherche interroge la signification sociale du travail dans nos sociétés capitalistes néolibérales (Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée). Elle vient de diriger un livre collectif pluridisciplinaire : Idées reçues sur le travail.

Publications

- *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité et organisation*, Le Cavalier bleu, 2023.
- *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*, PUF, 2021.
- *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2017.
- *Le Travail du consommateur*, La Découverte, 2014.
- *L'Idéal au travail*, PUF, 2006.

10h50 *Échanges avec la salle*

11h15 **Pause et visite des stands**

MODÉRATRICES

Audrey HIGELIN CRUZ et Alice ALBRAND

11h45 **Grand témoin** L'hôpital (géré) par en bas, une utopie ?

Ivan SAINSAULIEU Professeur des universités, sociologue, Clersé, université de Lille

Le problème du vécu des soignants à l'hôpital n'a fait que croître depuis au moins 20 ans (mon ouvrage *Le Malaise des soignants* date de 2003). Qu'on le nomme productivisme de soin, nouveau management public, passage à un système de santé à deux vitesses dans le cadre du creusement des inégalités sociales de santé, le résultat est le même : épuisement, grèves, fuite des professionnels de l'hôpital public.

La réponse du gouvernement est soit l'incapacité (problème du *numerus clausus* pour les médecins et temporalité longue de la formation d'une relève médicale ; problème des vocations soignantes et de la difficulté d'en recruter ailleurs, comme l'essai en Espagne il y a quelques années), soit le refus politique de développer les services publics au nom du néolibéralisme.

On a vu ainsi l'absence d'ouverture de recrutements titulaires supplémentaires infirmiers malgré la crise de la Covid, ainsi que la continuation de la fermeture des lits. En l'absence de réponses par le haut, nous prenons le parti de rêver un peu aux réponses par le bas : qu'est-ce que voudrait dire un hôpital davantage pris en charge par les soignants ? Comment penser la répartition des pouvoirs des métiers entre eux, avec les associations de patients, les citoyens intéressés à l'avenir de l'hôpital public ? Quels avantages et inconvénients résulteraient du principe d'un pouvoir accru des professionnels et des citoyens ?

Titulaire, entre autres diplômes, d'une maîtrise de philosophie et d'une maîtrise d'histoire, d'un DEA de sociologie et d'un doctorat de science politique, Ivan Sainsaulieu est professeur des universités à Lille, IUT-GEA, membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé) – UMR 8019 – et chercheur associé au Laboratoire capitalisme, culture et sociétés (Laccus), institut des sciences sociales de l'université de Lausanne.

Publications

- « Mobilisations soignantes par gros temps : quelle prise de risque organisationnelle ? », *Revue française des affaires sociales*, 2021/4.
- Avec D. Ridet, « Démobiliser les soignant-e-s ? Logiques spatiales, organisationnelles et institutionnelles à l'hôpital », *Espaces et sociétés*, 2021/2, n° 183.
- Avec Michel Castra, « Intervenir sur un autre territoire professionnel. Équipes mobiles et services "sédentaires" à l'hôpital », *Sciences sociales et santé*, 2020/4, vol. 38.
- *Conflits et résistances au travail*, Presses de Sciences Po, 2017.
- « La mobilisation collective à l'hôpital : contestataire ou consensuelle ? », *Revue française de sociologie*, 2012/3, vol. 53.
- « Le collectif soignant : mythe ou réalité ? Regards croisés des cadres et des infirmiers », *Revue française d'administration publique*, 2008/4, n° 128, p. 665-675.
- « Le syndicalisme à l'hôpital : sociologie d'une insatisfaction », *Les Tribunes de la santé*, 2008/1, n° 18.
- *Le Malaise des soignants*, L'Harmattan, 2003.

12h30 **Échanges avec la salle**

13h00 **Déjeuner**

MODÉRATEURS

Arthur MOINET et Marc CATANAS

14h30 Gouverner, piloter, diriger...

Enjeux de pouvoir, enjeux de partage : quel avenir ?

ANIMATEUR MARC CATANAS Directeur des soins

Isabelle RICHARD Directrice générale de l'EHESP, Rennes

Yves SINTOMER Professeur de sciences politiques, université Paris-8

Marie-Noëlle GERAIN BREUZARD Directrice générale du Centre national de gestion

Christian BATAL Expert en management, cabinet Interface, Paris

Cette table ronde est ancrée sur l'idée-force de porter des regards experts sur ce qui anime, sous-tend et fait tension dans le management d'aujourd'hui tel qu'il se vit au cœur des établissements des domaines sanitaire, social et médico-social. Elle donne la parole à des personnalités de notre environnement professionnel : les directrices générales de l'EHESP et du CNG, qui présentent un fort potentiel d'observation et de réflexions sur les conditions de métiers de direction, et deux autres personnalités, plus extérieures mais toujours expertes du management comme de ce qui fait « politique et aspirations sociales » dans le domaine de la santé.

L'animateur aura à cœur de rendre le moment fécond en s'appuyant sur les prises de position des uns et des autres afin de bien mettre en lumière les lignes de force de ce qui fait le « pouvoir d'agir en collectif », les éléments du consensus comme des tensions et réflexions sur les enjeux de pouvoir et de partage utiles pour gouverner, piloter et diriger. Les directrices et directeurs sont à la manœuvre, sans relâche, dans nos environnements contraints et accélérés. Nos contextes institutionnels sont aussi assujettis à une demande sociale de plus en plus forte comme à une exigence de performance pour assurer la mission de service public. Cet investissement nécessite de lier en permanence responsabilité et compétence, avec un questionnement opérant pour intégrer des exigences de participation et de démocratisation de la santé. Il s'agit d'agir dans le « maintenant » et d'être anticipateur de l'avenir !

Isabelle Richard apportera une approche déterminante pour saisir ce qui anime les débats pédagogiques afin d'améliorer sans cesse les dispositifs de formation et montrer en quoi, finalement, les choix de l'EHESP s'ancrent dans le réel des fonctions des directeurs et des contextes des établissements. *« Ou comment les savoirs académiques viennent servir la cause d'une formation de haut niveau et performante. »*

« La collaboration entre le monde « soignant » et le monde « administratif » à l'hôpital est cruciale. Encore faut-il en saisir les fondements comme les différences. »

« L'approche de l'École est importante pour fabriquer les compétences chez les futurs directeurs et la légitimité de la formation. Un regard attendu parce que très pragmatique et dynamique en matière de réflexion collective. »

Yves Sintomer donnera un éclairage universitaire utile à la compréhension des enjeux de société. *« Comment les soubresauts récents dans la démocratie et dans la république sont-ils présents et investissent-ils le champ de la santé ? La société est partie prenante du soin et de la protection. Les « gens » promeuvent ou influencent des modèles de gouvernance en revendiquant encore davantage de place et de participation démocratique. Yves Sintomer propose des points d'ancrage et d'accroche pour comprendre ce qui se joue dans les services publics et pourquoi les aspirations démocratiques interrogent les politiques hospitalières. Les logiques marchandes comme les contestations font désormais partie du quotidien. Sans doute augurent-elles aussi d'une transformation ou d'une adaptation des manières de conduire, piloter, diriger... et donc d'agir le management. »*

Marie-Noëlle Gérain Breuzard pourra témoigner d'une lecture des tendances repérées dans l'accompagnement des collègues ou dans le cadre des trajectoires professionnelles de haut niveau. L'univers professionnel des directeurs est souvent rempli de paradoxes et d'une maximalisation de l'intolérance. Au sein des établissements, les influences et la parole des acteurs sont devenues plus libres et libérées. Cela modifie les manières d'agir et l'intelligence collective. L'ère est aussi au constat de conflits de générations dans les équipes de direction, avec un rapport au travail des jeunes générations qui promeut la recherche de meilleurs équilibres. Le CNG mène plusieurs expérimentations ou dispositifs d'accompagnement des équipes de direction qui complètent l'action institutionnelle, et dont il pourra aussi être question ici.

Christian Batal apportera au débat son expérience au contact des grands corps de l'État, alimentée par une expertise forgée par des années de conseil, d'accompagnement et de coaching de hauts responsables. La GRH, la gestion des compétences, les courants managériaux qui secouent les organisations, font partie de son expérience de consultant. Il évoquera les questions soulevées par les directeurs d'hôpital en termes de complexité à piloter, diriger et gouverner. Il s'appuiera sur des lignes de force du management en santé, fondements d'une nouvelle perspective. Son regard intègre des notions essentielles du moment – pouvoir, autorité –, le leadership inhérent au rôle du dirigeant, comme l'attente de plus en plus prégnante d'horizontalité et de verticalité, dans l'exercice de la haute responsabilité. Face à un morcellement du pouvoir, comment compose-t-on ? Le concept de « capacité » environnementale capacitant fait aussi partie des concepts utiles à la compréhension des évolutions de nos milieux.

15 h 30 Échanges avec la salle

16 h 15 Pause et visite des stands

16 h 45 Clôture de la journée

Philippe GUINARD
Directeur d'hôpital
Secrétaire général CH-FO

Directeur d'hôpital diplômé de la 27^e promotion ENSP (1988), Philippe Guinard a assuré plusieurs fonctions de directeur adjoint et de chef d'établissement, principalement dans l'ouest de la France, ainsi qu'une mission à l'ARS Île-de-France (santé mentale). Promoteur d'un service public de grande performance et respectueux de l'humain, son engagement militant est en faveur des directrices et directeurs pour leur assurer reconnaissance et considération. Il lui reviendra de clôturer cette journée à partir des points saillants, en recherchant d'autres angles de réflexion, toujours utiles à l'action de chacun, qu'il soit directeur, chef ou adjoint, cadre engagé dans la trajectoire pour devenir directeur.

17 h 00 Fin de la journée



Le comité d'organisation adresse ses remerciements à tous les participants de cette 6^e journée de formation des directeurs et des acteurs du management, en y associant les intervenants experts, les sponsors et partenaires.



FO Cadres
hospitaliers

Une organisation **héral**

avec le soutien de

