

« La fonction de directeur est-elle en péril ? Analyse d'un malaise systémique. »

(Article paru dans *Les Cahiers de l'Actif* n°500-503, janvier/avril 2018.)

La fonction de directeur de structure sociale ou médico-sociale s'avère aujourd'hui l'une des plus exposée aux mouvements tectoniques de la transition en cours dans de tels secteurs. Elle se situe en effet à la confluence d'une foule d'exigences souvent contradictoires, d'une somme de tâches administratives et de responsabilités qui ne cesse de s'amplifier, d'intérêts d'acteurs parfois conflictuels, d'un manque de lisibilité à court terme de l'environnement, de marges de manœuvre qui paraissent se resserrer, d'une quasi absence de leviers managériaux et pour finir d'une rémunération qui ne suit pas... Certes, ces secteurs ne sont pas les seuls concernés et l'on peut dire plus largement que ce sont toutes les fonctions d'autorité et de responsabilité qui sont re-questionnées, soulevant par là même une question sociétale et quasi civilisationnelle.

Mais par delà tout cela, se pose également la question plus culturelle d'un dépaysement au sein de secteurs qui ont évolué excessivement rapidement ces dernières années et qui ont modifié profondément la nature et le sens de cette fonction, creusant ainsi des abîmes entre générations, profils et formations. Bref, un certain nombre de directeurs ne cachent plus leur malaise, flirtent avec le spleen, voire un franc burn out...

« Le plus grand danger, dans les époques troublées, ce n'est pas le trouble, c'est de continuer à agir selon la logique d'avant » (Peter Drucker¹)

I. Les risques d'un burn out silencieux² des cadres

La position de consultant permet de constater que, dans de nombreuses situations actuelles d'exercice professionnel, les cadres constituent une population particulièrement exposée, voire parfois... au bord de la crise de nerfs. Si l'on s'en tient à la fonction de directeur qui nous intéresse, la diversification et la multiplication de leurs tâches, tout autant que de leurs responsabilités, peuvent constituer un premier facteur d'explication mais il ne saurait suffire à lui seul. Il nous faut resituer la

¹ Consultant américain en management des entreprises, auteur et théoricien majeur du management.

² Cf. Denis Monneuse, *Le Silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Vuibert, 2014.

fonction de directeur dans son contexte d'évolution historique et la *transition* d'aujourd'hui pour appréhender les multiples facteurs susceptibles d'expliquer ce « nouveau malaise des cadres³ ». Notons que chaque transition sociétale, qui se réfracte inéluctablement dans le monde du travail et qui en modifie sensiblement les règles du jeu, génère une remise en cause cyclique de la fonction d'encadrement.

Sur la ligne sismique de la transition

Les secteurs de la santé, de l'action sociale et médico-sociale vivent une mutation systémique qui réinterroge leurs fondamentaux pour les raisons suivantes qui sont à la fois d'ordre culturel, économique et démographique :

- l'amélioration de l'espérance de vie et le vieillissement conséquent de la population, associés à de nouveaux risques environnementaux, augmentent considérablement l'occurrence de pathologies lourdes et d'affections de longue durée provoquant une inflation des dépenses de santé ;
- les progrès en matière de conditions de vie et de soins sanitaires, tout comme la sophistication des exigences de notre environnement, augmentent le nombre de personnes en situation de handicap ;
- l'affaiblissement des solidarités sociales et les évolutions du monde du travail génèrent un certain niveau de précarité et accroissent le nombre de personnes en difficultés sociales et économiques ;
- la progression de la société de consommation et des droits individuels élève les exigences en matière de modes de vie et de promotion personnelle et crée un mouvement de défiance vis-à-vis des institutions ;
- les nouvelles technologies – et notamment la révolution numérique – génèrent un bouleversement sans précédent de l'activité mais aussi des relations et de la société, entraînant ce que l'on peut appeler un mouvement de « dématérialisation » des institutions ;
- enfin, l'ordre géo-démographique, géoéconomique et géopolitique de notre planète s'est considérablement modifié et redistribue les cartes de la croissance et du pouvoir⁴.

« Il nous faut resituer la fonction de directeur dans son contexte d'évolution historique »

³ L'expression date en fait des années 70.

⁴ J.-S. Tabournel, *32 défis géopolitiques du XXI^e siècle*, Lyon, Chronique Sociale, 2010.

La combinaison de ces facteurs aboutit en Europe – et dans le cas français qui nous intéresse – à une inéquation de plus en plus évidente : les besoins augmentent plus vite que les ressources. Les secteurs sanitaire, médico-social et social sont en expansion et créent des emplois, mais ils coûtent cher à la nation et pèsent de plus en plus dans les dépenses publiques. La puissance publique, très endettée, reprend progressivement ces secteurs en main (*manu militari*) et revoit sa copie ; il s'agit très concrètement de les déconstruire et de les recomposer pour améliorer l'adéquation entre territoires, besoins des populations et financement, bref de mettre en place un véritable *aggiornamento* global. Conséquence : les dispositifs en vigueur jusqu'alors se trouvent de plus en plus en décalage et sont radicalement réinterrogés. Leurs modalités de réponses comme leurs organisations sont remises en cause et nécessitent une véritable réingénierie sous peine de connaître un réel décrochage.

Ces mutations systémiques sont baptisées tour à tour de révolutions culturelle, ambulatoire ou écologique, de transitions organisationnelle et technologique, ou encore de processus de désinstitutionnalisation ou de dématérialisation. De fait, elles tiennent de tout cela à la fois... Elles affectent par voie de conséquence tous les domaines des organisations et des pratiques professionnelles de ces secteurs d'activité et se traduisent par des modifications de l'exercice professionnel, qu'il s'agisse des méthodes de travail, des organigrammes et des fonctions, mais aussi des relations entre les acteurs, des identités professionnelles et des styles de management (voir tableau ci-après). Ces modifications peuvent représenter pour certains professionnels – dont les directeurs – de véritables secousses sismiques...

Tableau des divers niveaux d'impact de la transition sociale et médico-sociale :

1. L'impact sur les relations entre bénéficiaires et opérateurs/professionnels :

- Évolution des attentes des publics : demande d'*independent living* d'*advocacy*, d'inclusion dans le droit commun (*mainstreaming*), bref, d'être acteur de sa vie ;
- Recentrage sur la personne, ses besoins, ses attentes, son parcours et son projet de vie ;
- Participation accrue des personnes bénéficiaires et leur entourage (information, consultation et négociation régulières, co-construction et co-évaluation de leur projet d'accompagnement, entraide et pair émulation).

2. L'impact sur les organisations :

- Impact sur les configurations des opérateurs (reconfiguration en pôles, puis en plateaux techniques et plateformes de services, etc.) ;
- Impact sur le patrimoine et sa gestion (avenir de l'héritage immobilier, relocalisation, dématérialisation, externalisation, etc.) ;

- Impact sur les organigrammes (déplacement, apparition ou disparition de certaines compétences et fonctions, modifications catégorielles, évolution des fonctions et des rôles professionnels) ;
- Impact sur l'organisation de l'activité (modifications d'horaires d'intervention, mobilité accrue, nouvelles pratiques professionnelles : *coaching*, coordination de parcours et projets, *group conferencing*, etc.).

3. L'impact sur le management :

- Impact sur les modes et styles de management (management plus participatif, davantage fondé sur la responsabilisation et la délégation) ;
- Impact sur le rôle des cadres (affirmation des équipes de direction, évolution vers des cadres chargés de mission, diminution de la ligne hiérarchique au profit d'une ligne fonctionnelle) ;
- Impact sur la gestion des emplois et compétences [GPEC] (importance de la prospective et du R&D [recherche et développement], anticipation des évolutions professionnelles, mobilité professionnelle accrue, *empowerment*, rôle de la formation).

4. L'impact sur les associations :

- Impact sur la gouvernance associative (nécessité d'une taille critique, importance du projet associatif : clarification indispensable de la relation entre projet politique et projet opérationnel, interrogation de la pérennité de la gestion associative, réalité de la vie associative : rôle des adhérents, communication de l'association dans son environnement) ;
- Impact sur les relations inter-associatives (concentration des opérateurs impulsée par la puissance publique, collaborations et conventions entre opérateurs, mutualisation de ressources humaines et matérielles) ;
- Impact sur les relations entre associations et commanditaires (les associations vont-elles devenir de purs exécutants ou établir des relations partenariales ? Devenir des entreprises plus indépendantes des subsides publics ? Agir de manière plus politique : devenir des *claimsmakers* ?) ;
- Impact sur les relations entre partenaires sociaux (quel avenir pour des conventions obsolètes et bloquantes ? Comment dépasser ces blocages ?).

« Il existe un décalage culturel entre l'évolution de la fonction et la conception que s'en faisaient les intéressés »

Les divers facteurs de dépaysement

Ce processus de transition globale que nous venons d'évoquer génère un dépaysement important pour les divers professionnels, qu'il s'agisse de leurs repères institutionnels et culturels, de leurs postures et valeurs, de leurs identités, de leur pratiques comme de leurs cadres d'exercice. Certaines fonctions sont à la hausse, d'autres à la baisse, certaines sont même appelées à disparaître en l'état, c'est-à-dire à se reconvertir, etc. Qu'en est-il concernant les directeurs ? Cette fonction est-elle menacée dans ses fondements mêmes ?

Tentons de recenser les divers facteurs qui modifient cette fonction et qui peuvent occasionner tour à tour démotivation, sentiment de perte de sens, voire burn out. Certains de ces facteurs sont d'ordre objectif et s'avèrent donc aisément quantifiables, d'autres sont à l'évidence plus subjectifs et tiennent à un décalage culturel entre l'évolution de la fonction et la conception que s'en faisaient les intéressés.

Les facteurs objectifs peuvent être les suivants :

- l'augmentation de la charge de travail (notamment administrative) et de la diversité des tâches qui envahit parfois le dirigeant ;
- l'insuffisance historique de l'organisation (des fonctions, des procédures, des systèmes d'informations) qui complique alors la fonction de direction ;
- la multiplication des zones de tension et des situations conflictuelles, l'accroissement de l'absentéisme et du manque de reconnaissance de l'autorité occasionnent un coût psychologique et du stress ;
- l'augmentation infinie des normes et des responsabilités, la « judiciarisation » sans cesse croissante des relations, absorbent du temps et de l'énergie et rendent le management plus tendu ;
- des relations avec l'employeur parfois plus délicates du fait de l'augmentation de la pression de la part des autorités de contrôle et de tarification ;
- des relations plus tendues avec ces autorités et la gestion d'injonctions parfois paradoxales ou peu lisibles.
- une image et une reconnaissance financière affaiblies, assorties d'un « siège de plus en plus éjectable ».

Notons que tous ces facteurs sont exacerbés par l'exhortation aux changements et le raccourcissement des délais de mise en œuvre de ces changements. Certains dirigeants sont mieux préparés que d'autres (de par leur personnalité, leur parcours, leur culture et leur formation) à la gestion de cette pression accrue.

Les facteurs plus subjectifs (disons d'ordre plus psychosociologique) tiennent à un décalage croissant entre l'évolution de la fonction et les représentations que pouvaient en avoir certains dirigeants. Ces facteurs peuvent être les suivants :

- une désapprobation de l'évolution globale des secteurs de l'action sociale et médico-sociale pour des raisons idéologiques et philosophiques ;
- un désaveu des évolutions de la fonction de par un sentiment de perte de responsabilité et de rétrécissement des marges de manœuvre ;
- une déception de par un sentiment de perte de sens des objectifs poursuivis et donc de perte d'utilité à assurer cette fonction ;
- un sentiment de dépassement du à l'augmentation très forte des exigences en matière de compétences et de formation.

II. Les nouveaux défis de la fonction de direction

Le rétrécissement de la hiérarchie

Faisons tout d'abord un peu de sémantique : emploie-t-on le terme de directeur ou de dirigeant ? Le terme de *directeur* (substantif) renvoie avant tout à une position statutaire : celui qui occupe la position de diriger, tandis que le terme de *dirigeant* (gérondif) renvoie davantage à la fonction : celui qui en train de diriger. Ainsi, parle-t-on plutôt de dirigeant d'entreprise, lorsqu'on évoque l'aspect opératoire, et de directeur, lorsqu'on évoque le statut, la place dans un organigramme hiérarchique. De fait, ce distinguo n'est pas anodin car l'usage de la désignation de *dirigeant* ou de *directeur* signe une référence culturelle : dans un univers tourné vers l'action, le terme de dirigeant s'avère privilégié tandis que celui de directeur renvoie à une culture très instituée ou prime les statuts et donc les relations, comme dans la fonction publique et les secteurs non productifs. Tel est le cas précisément dans les secteurs qui nous intéressent où les modèles organisationnels historiques sont l'hôpital, l'école, la pension, la colonie de vacances, le foyer, etc.

« C'est la fonction entrepreneuriale qui s'avère le cœur de métier du dirigeant »

Nous touchons là un des premiers facteurs de dérangement – symbolique certes – l'altération du statut prestigieux de directeur au profit d'une fonction davantage banalisée. Les dirigeants ne sont pas menacés de disparition tandis que le statut de directeur va s'amenuiser. Pourquoi donc ? Parce que, d'une manière générale, la ligne hiérarchique va continuer de diminuer au profit des notions d'autorité de compétence et de responsabilisation⁵.

⁵ Cet aspect est notamment développé dans J.-R. Loubat, « Le changement est-il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers », *Les Cahiers de l'Actif* n° 492/493/494.495, 2017.

En effet, les organisations intelligentes⁶ (réactives, souples et modulaires) de demain reposeront plus que jamais sur la responsabilité personnelle, et non sur le seul respect de l'autorité, sur la sollicitation de toutes les compétences détenues et non pas seulement celles d'une fonction déterminée. Dans ce cas, les délégations s'avèrent plus importantes et le rôle de l'encadrement s'en trouve modifié en se recentrant davantage sur le processus et le résultat que sur l'organisation quotidienne. On se rapproche des préconisations du *lean management* ou d'un Frédéric Laloux⁷ (même si l'on ne partage pas nécessairement sa phraséologie incantatoire et quelque peu *new age*). Le périmètre du futur dirigeant sera donc une entreprise plus importante, une constellation de services ou d'unités confiés à des cadres de proximité ou tout simplement à des responsables techniques divers sans fonction hiérarchique.

Fondamentalement, la redoutable question posée par les chantres de l'entreprise sans chef – comme Laloux – est à quoi sert la hiérarchie ? Elle sert à diriger, coordonner, organiser et contrôler, c'est-à-dire à permettre à un système d'action collective d'atteindre ses objectifs. Or, aujourd'hui, un certain nombre de ses fonctions peut s'exercer hors ligne hiérarchique, être centralisé ou externalisé et c'est la fonction entrepreneuriale qui s'avère le cœur de métier du dirigeant. Néanmoins la fonction contrôle ne disparaît pas pour autant et il est encore un tantinet démagogique (mais dans l'air du temps de certains cercles) d'y songer.

Mais pour diminuer la ligne hiérarchique, il est impératif que chaque professionnel dispose d'une bonne lisibilité de l'utilité de l'organisation, qu'il adhère à cette utilité et qu'il soit convaincu de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Mieux encore qu'il puisse agir lui-même sur l'amélioration des processus qui lui permettent d'atteindre les objectifs (par exemple, par sa contribution à des groupes de progrès⁸) ; enfin, qu'il soit intéressé aux résultats de cette organisation et se sente valorisé par l'appartenance à cette « communauté de destin » qu'on appelle une entreprise. Dans cet ordre d'idées, nombre d'entreprises actuelles misent sur différentes formes d'*autocontrôle* pour minimiser la ligne hiérarchique, ce qui suppose en effet un management par objectifs. C'est vers ce but ultime que doit tendre le management des organisations sociales et médico-sociales d'avenir si l'on veut qu'elles conjuguent qualité de service, efficacité et climat social positif, mais nombre de prérequis ne sont pas encore réunis...

Dans ces nouvelles organisations en plateforme, le rôle des équipes de direction devient central⁹ car celles-ci deviennent des staffs de pilotages. Au plan managérial, l'organigramme de l'opérateur se trouve remodelé et ne suit plus une logique pyramidale ; par exemple, il n'existe plus de directeur d'établissement (puisqu'il n'y a

⁶ J.-R. Loubat, « Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ? » in *ASH* n° 2847, 2014.

⁷ F. Laloux, *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diéteino, 2015.

⁸ Cf. J.-R. Loubat, *La Démarche qualité en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} éd., Dunod, 2015.

⁹ J.-R. Loubat, « Du chef de service au cadre d'entreprise » in *Empowerment*, (dir. I. Cariat et E. Bertrand), Dunod, 2017.

plus d'établissements) mais des responsables de pôles ou de champs de préoccupations, des chargés de missions¹⁰ transversales ou des chefs de projets.

Outre le rétrécissement quantitatif de la ligne hiérarchique, nous assistons également à une diminution de l'éventail des responsabilités et des champs d'action du directeur. Il est clair que le rôle de directeur se trouve profondément modifié par cette évolution et ne sied plus à ceux qui s'en faisaient une toute autre idée.

*« Nombre d'entreprises actuelles
misent sur différentes formes
d'autocontrôle pour minimiser la ligne
hiérarchique »*

La prolifération des tâches et des normes administratives

Le directeur d'un établissement social et médico-social d'une époque pas si lointaine faisait un peu de tout... il s'occupait de l'état des bâtiments, de la gestion courante, des relations partenariales, des projets des personnes accueillies, animait les réunions de synthèse, s'attribuait même parfois une vertu pédagogique ou thérapeutique, etc. Cette fonction paternaliste et pastorale qui plaisait à certains individus ne pouvait toutefois résister à la professionnalisation accrue et à l'inclusion de ces secteurs d'activité providentiels dans la société civile (qui a commencé à se faire sentir dans les années 90).

Or, la montée des exigences de l'environnement ne s'est pas toujours accompagnée d'une montée symétrique en compétences et d'une dotation des outils managériaux afférents, par exemple, quand les associations n'ont pas changé de taille, que les organigrammes ont peu bougé, que les professionnels de proximité n'ont pas évolué, que la GPEC a été inexistante, que les équipes de direction sont peu cohérentes, que les outils de communication sont peu performants, etc. Lorsque tel est le cas, le directeur peut se voir étouffé par l'ampleur et la multiplication des tâches qu'il doit assurer (comme ses cadres intermédiaires d'ailleurs). Le problème s'avère alors simple : le directeur en fait trop ! Et lorsqu'on en fait trop, on fait moins bien et on finit par exploser... La perte de motivation ou le burn out ne sont alors pas bien loin.

Mais un autre phénomène s'avère remarquable au sein de notre société hyper-étatique : l'accroissement aussi spectaculaire qu'inquiétant des normes administratives et d'un contrôle tatillon liberticide.

A priori, les normes ne sont pas faites pour constituer des entraves à l'action mais visent au contraire à offrir des garanties, tant à un producteur – en termes d'efficacité – qu'à un consommateur – en termes de qualité. Ainsi en va-t-il des normes de

¹⁰ J.-R. Loubat, « Vers des chargés de mission au sein d'une équipe de direction » in *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (Dir. J.-P. GIRARD, I. MÉRY, H. MOUNIR), Dunod, 2015.

qualité s'agissant d'un bien ou d'un service quelconque qui rassurent son destinataire quant à sa fiabilité et sa sécurité. Les normes représentent alors un facteur de progrès et un pacificateur des relations sociales. Les civilisations brillantes comme les organisations performantes se caractérisent par la production de normes intelligentes et rationnelles. Il ne s'agit donc pas de pourfendre les normes en soi.

Mais comme tout médicament peut devenir un poison en cas d'excès, la production effrénée et incontrôlée de normes peut s'avérer totalement contre-productive et s'avérer le signe d'une société en déclin ou paranoïaque qui masque son insuffisance de croissance et d'adaptation par une hyper activité administrative et législative renforçant un contrôle centralisé.

Bref, la prolifération des normes peut servir bien des buts moins avouables :

- elle sert à justifier l'existence d'une administration pléthorique : le système développe alors ce qu'on peut appeler une économie parasitaire qui crée ses propres marchés par l'entretien d'une complexification permanente ;
- elle ouvre de nouveaux marchés captifs pour des lobbies et crée des emplois mais pas réellement de valeur ajoutée ;
- elle est un prétexte à des prélèvements fiscaux tous plus imaginatifs les uns que les autres – une forme d'imposition dissimulée mais qui rapporte ;
- elle est couramment utilisée pour accélérer une concentration économique car seules les grosses entreprises peuvent alors suivre et appliquer lesdites normes ;
- elle peut encore servir à briser une concurrence de manière déloyale et assurer un protectionnisme ;
- elle possède encore une utilité politique en donnant l'illusion d'agir, en gérant par exemple l'émotion générée par un événement (comme de très nombreuses normes de sécurité).

Cette prolifération aberrante des normes administratives profite à un état central et à ses processus de contrôle mais elle entraîne des effets dévastateurs sur l'économie et les exercices professionnels. Elle décourage nombre de petits entrepreneurs, pèse sur les coûts de production, surcharge inutilement les acteurs en leur faisant perdre du temps et en les éloignant de leur cœur de métier¹¹ (c'est une des causes peu abordées du burn out des cadres).

**« La production effrénée et incontrôlée
de normes peut s'avérer totalement
contre-productive »**

¹¹ C'est par exemple une des raisons du découragement de l'installation libérale de nombreux médecins et la mise en difficultés de pharmacies. Certains professionnels de santé passent plus de temps en tâches administratives qu'en actes de soins...

L'augmentation des zones de tensions

Les zones de friction et de tension d'un système augmentent quand les exigences de son environnement s'accroissent fortement et que son organisation et sa culture se trouvent inadaptées pour absorber ces changements. Notons que ce principe vaut quelque soit la taille du système : les dirigeants politiques rencontrant les mêmes difficultés à produire les réformes nécessaires...

Certains systèmes sont mieux préparés que d'autres à absorber et à produire des changements. Le « mal français » (décrit par divers auteurs comme Michel Crozier¹², Jacques Marseille¹³, Nicolas Baverez¹⁴, Nicolas Bouzou¹⁵ ou Éric Zemmour¹⁶) tient précisément à l'obsolescence d'un modèle sociétal face aux évolutions rapides du monde d'aujourd'hui. L'inadaptation crée des écarts entre groupes de pensées et alimentent des peurs irrationnelles¹⁷ et des tensions extrêmes. Les secteurs qui nous intéressent sont très concernés par cette question, comme nous l'avons vu précédemment, et de nombreuses zones d'incompréhension et de tension s'y font jour (du fait, tour à tour, d'une sous-information, du primat de positions idéologiques, de conventions obsolètes, d'un sous-dialogue social, etc.). Leurs dirigeants y sont de plus en plus confrontés et une partie importante de leur temps de travail y est hélas consacrée au détriment de la part la plus intéressante de la fonction : la conduite de projets, le développement, les relations publiques. Beaucoup de directeurs d'ESMS passent énormément de temps en réunions, en séances de persuasion, en gestion de l'absentéisme (qui prend des proportions alarmantes), de risques psycho-sociaux, de conflits interpersonnels ou de crises, bref, de dysfonctionnements les plus divers. Des conflits ou de la résistance passive se développent au fur et à mesure que la transition progresse.

Conclusion : le futur dirigeant sera un développeur

Tout d'abord, insistons sur le fait que tous les directeurs ne sont pas mélancoliques ou en voie de burn out... Outre les effets de personnalité, les contextes s'avèrent différents les uns des autres et il est d'ailleurs intéressant d'appréhender les ingrédients qui déterminent une position dégradée ou une posture constructive. Les dirigeants qui vivront bien leur fonction de demain sont ceux qui en accepteront sans regret les évolutions, qui ne seront pas dans la comparaison avec ce qui a été mais qui sauront occuper les ouvertures créées.

¹² M. Crozier, B. Tilliette, *Nouveau regard sur la société française*, Odile Jacob, 2007.

¹³ J. Marseille, *La Guerre des deux France. Celle qui avance et celle qui freine*, Paris, Perrin, 2005.

¹⁴ N. Baverez, *La France qui tombe*, Paris, Perrin, 2003.

¹⁵ N. Bouzou, *Pourquoi la lucidité habite à l'étranger ?*, Paris, JC Lattès, 2015.

¹⁶ E. Zemmour, *Le suicide français*, Paris, Albin Michel, 2014

¹⁷ Cf. à ce sujet Jean-Pierre Hardy, *La marchandisation du social ; fausses peurs et réalité*, Paris, Dunod, 2014.

Un certain nombre de ces évolutions s'avère probable :

- d'une part la fonction de direction se fera plus rare, c'est-à-dire qu'elle sera dévolue à des ensembles plus vastes : dispositifs, plateformes, groupements, territoires, etc. En effet, l'établissement classique avec son corps de bâtiment et son unité spatiale et budgétaire (ce qu'on appelait une « institution »), ne représente plus une unité de référence et se trouve en voie historique de dépassement ;

- d'autre part, la fonction devra se recentrer sur un éventail plus limité de préoccupations et de tâches : développement, conduite de projets, recherche d'efficacité, relations publiques, et devra déléguer toutes les autres tâches à d'autres acteurs plus spécialisés (DAF, DRH, Chargés de la qualité, de la prévention des risques, des systèmes d'information, de la gestion du patrimoine, des relations clients, de la domotique, etc.). En une formule, l'essentiel de son rôle doit porter sur la coordination et l'harmonisation des diverses fonctions de l'organisation qu'il dirige et son rapport avec son environnement au service de la réussite d'un projet ;

- enfin, elle sollicitera d'autres formations et d'autres origines : des formations supérieures plus généralistes en marketing¹⁸, management, sciences humaines, communication, etc., au détriment de la filière éducation spéciale et de formations trop administratives (CAFDES par exemple). Les futurs dirigeants ne seront plus des ex-travailleurs sociaux (c'est déjà de moins en moins le cas) mais des chefs d'entreprises de services sanitaires et sociaux.

Le futur dirigeant sera avant tout un « développeur » mais il s'agira d'en tirer toutes les conclusions, tant aux plans de la formation, de la mobilité, des marges de manœuvre que de la rémunération, sinon les meilleurs dirigeants seront tentés d'aller voir ailleurs... ou de fonder leur propre entreprise.

Bibliographie :

BAVEREZ N. (2003), *La France qui tombe*, Paris, Perrin.

BOUZOU N. (2015). *Pourquoi la lucidité habite à l'étranger ?*, Paris, JC Lattès.

CROZIER M., TILLIETTE B. (2007), *Nouveau regard sur la société française*, Odile Jacob.

DESSERTINE P. (2009), *Ceci n'est pas une crise, juste la fin d'un monde*, Paris, Anne Carrière.

HARDY J.-P. (2014), *La marchandisation du social ; fausses peurs et réalité*, Paris, Dunod.

LALOUX F. (2015), *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Les éditions Diatino.

LEFEVRE P. (2012), *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.

¹⁸ Le marketing devrait être la première formation de tout dirigeant car une entreprise ne peut vivre et évoluer que par ses clients.

- LOUBAT J.-R., « Le changement est-il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers », *Les Cahiers de l'Actif* n° 492/493/494.495, 2017.
- LOUBAT J.-R., (2017) « Du chef de service au cadre d'entreprise » in I. Cariat et E. Bertrand (dir.), *Empowerment*, Paris, Dunod.
- LOUBAT J.-R. (2015), « Vers des chargés de mission au sein d'une équipe de direction » in *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (Dir. J.-P. GIRARD, I. MÉRY, H. MOUNIR), Paris, Dunod.
- LOUBAT J.-R. (2015), *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale*, (2^e éd.) Paris, Dunod.
- LOUBAT J.-R. (2014), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, (2^e éd.) Paris, Dunod.
- LOUBAT J.-R. (2014), « Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ? » in *ASH* n° 2847.
- LOUBAT J.-R., « Dirigeant d'ESSMS : une fonction en mutation », *Les Cahiers de l'Actif* n° 388/389, 2008.
- MARSEILLE J. (2005), *La Guerre des deux France. Celle qui avance et celle qui freine*, Paris, Perrin.
- MONNEUSE D. (2014), *Le Silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Paris, Vuibert.
- ZEMMOUR E. (2014), *Le suicide français*, Paris, Albin Michel.