

Master MAE, Management des organisations de santé et médico-sociales

Difficultés, stress et paradoxes : comment y faire face ? Le point de vue des directeurs médico-sociaux multisite



Présenté par : **Elisabeth LEJEUNE**

Directrice de mémoire : **Caroline MERDINGER-RUMPLER**

Année universitaire : **2023-2024**

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque la conclusion d'un beau moment de vie au sein du Master MOS. À toutes et tous qui m'avez aidée, ce mémoire est le fruit de vos contributions et de votre soutien.

En premier lieu, je souhaite remercier Madame Caroline Merdinger Rumpler, directrice du MOS et directrice de mémoire, pour son leadership soutenant et son accompagnement. Votre expertise, vos conseils avisés et votre bienveillance ont été des piliers essentiels dans la réalisation de ce travail.

Ma reconnaissance va également à Madame Soline Chaumard, notre responsable pédagogique. Votre disponibilité, votre bienveillance et votre professionnalisme ont particulièrement facilité mon parcours cette année.

Je tiens à exprimer ma gratitude à tous les intervenants du MOS, enseignants chercheurs et professionnels, pour leurs enseignements, leurs conseils et les précieux savoirs transmis.

Un merci tout particulier à Monsieur Jean-Louis Febvre et Madame Catherine Gresset, mes directeurs. Merci Jean-Louis et Catherine pour le relais, le soutien et les encouragements tout au long de l'année.

A mon équipe, je tiens aussi à apporter ma reconnaissance. Vous avez mené le quotidien, les projets, en vous adaptant à mon rythme d'étudiante cette année. Merci à vous tous.

À mes camarades de promotion, mes remerciements les plus sincères pour votre bonne humeur et esprit de groupe. Cela a été un vrai bonheur de parcourir ce bout de chemin avec vous.

A ma famille, ma source de soutien et qui a toujours cru en moi, je vous dois cette année. Enfin, à toi, Gaël, toute ma reconnaissance et plus encore. Ton soutien tout au long de cette année si spéciale pour nous deux a été inestimable. Merci d'avoir été mon roc dans cette aventure.

« Être ce que nous sommes et devenir ce que nous sommes capables de devenir, tel est le but de la vie ». Robert Louis Stevenson.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1.REVUE DE LITTERATURE.....	3
1.1 LA FONCTION DE DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL	3
1.1.1 Définition, cadre légal	3
1.1.2 Evolution du métier de directeur d'établissement.....	3
1.1.3 Les difficultés du métier.....	5
1.2 LES PARADOXES DU METIER, DIFFICULTES OU OPPORTUNITES	6
1.2.1 Les types de paradoxes.....	6
1.2.2 Les stratégies, menace ou opportunité ?.....	8
1.3 LE STRESS PROFESSIONNEL PERCU	9
1.3.1 Les modèles du stress	9
1.3.2 Les stressseurs professionnels	11
1.4 LE COPING OU LES STRATEGIES POUR AFFRONTER.....	13
1.4.1 Le concept de coping et son évolution.....	13
1.4.2 Le modèle de Lazarus et Folkman	14
1.4.3 Des stratégies, pour quelle efficacité ?	15
2. ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE DIRECTEURS MULTISITE	17
2.1 METHODOLOGIE SUIVIE.....	17
2.1.1 Choix des participants, critères.....	18
2.1.2 Le guide d'entretien, la collecte des données.....	19
2.2 LES RESULTATS DE L'ANALYSE	21
2.2.1 Vision du métier multisite : une introspection.....	22
2.2.2 Les défis et les difficultés du le directeur multisite	24
2.2.3 Paradoxes, une réalité subie	27
2.2.4 Stratégies d'ajustement : gérer pour perdurer.....	28
2.2.5 L'auto-protection, pour affronter les défis.....	29
3. DISCUSSION ET PRECONISATIONS MANAGERIALES.....	31
3.1 DISCUSSION	31
3.1.1 Facteurs clés de réussite	31
3.1.2. Le stress et ses conséquences	32
3.1.3 Dénier du paradoxe.....	34
3.1.4 Stratégies d'ajustement : le coping en soutien des directeurs.....	35
3.2 LIMITES DE NOTRE ETUDE.....	38
3.3 PRECONISATIONS MANAGERIALES	38
3.3.1 Etre soutenu et initier le soutien.....	38
3.3.2 L'équilibre vie professionnelle, vie personnelle : un levier d'action	40
3.3.3 La gestion des paradoxes : un levier pour le leadership.....	41

***CONCLUSION*..... 42**

***BIBLIOGRAPHIE* 44**

TABLE DES FIGURES

Figure I : Les interactions du directeur d'ESMS	4
Figure II : Les grands types de paradoxes	7
Figure III : Nature des stratégies de gestion possibles.....	8
Figure IV : Le modèle de Karasek.....	9
Figure V : Le modèle de Siegrist.....	10
Figure VI : Le modèle de Lazarus.....	11
Figure VII : Représentation de l'échantillon.....	20

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE I : Décrets relatifs à la qualification requise pour la fonction de directeur ESMS	I
ANNEXE 2 : Tableau récapitulatif des entretiens.....	II
ANNEXE 3 : Guide d'entretien	III
ANNEXE 4 : Grille d'analyse des données empiriques.....	V
ANNEXE 5 : Synthèse de la grille d'analyse des données empiriques.....	XXVIII
ANNEXE 6 : Synthèse des résultats obtenus.....	XXIX

GLOSSAIRE

Belonging paradoxes : Paradoxes d'appartenance

CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale

CNG : Centre National de Gestion

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CPR : Contrat Psychologique Relationnel

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

ESMS : Etablissement ou Service social et Médico-Social

FEEDBACK : Retour d'expérience

Learning paradoxes : Paradoxes d'apprentissage

MOS : Management des Organisations de Santé et médico-sociales

Organizing paradoxes : Paradoxes d'organisation

Performing paradoxes : Paradoxes d'exécution

QVT : Qualité de Vie

RPS : Risque Psychosocial

SYNERGIE : Réunion métier en vue d'une réalisation commune d'objectifs

TEAMS : Service de messagerie, appels audio et video, réunions en ligne

TIC : Technologies de l'Information et de Communication

UPMEET : Solution de transcription pour les réunions

INTRODUCTION

« *Vous pouvez tout faire, mais pas tout en même temps* »

David Allen.

Depuis de nombreuses années, le paysage du secteur médico-social évolue et connaît une profonde transformation. Cette évolution est la résultante de réformes majeures, telles que la loi 2002-2 sur les droits des personnes, mais aussi d'une logique de gestionnarisation du secteur. La mise en place du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) illustre cette tendance, indispensable pour la continuité d'accompagnement et la survie des associations. Ces nouvelles attentes ont entraîné des changements dans les stratégies d'organisation au sein des structures: le passage en dispositif, le regroupement d'établissements pour une logique de parcours de la personne et la création du poste de directeur en multisite en sont des exemples. La recherche d'optimisation des coûts et la volonté de rendre plus attractif le secteur ont contribué à ces changements dans le milieu.

Le multisite est devenu la norme de la fonction de directeur pour de nombreuses organisations gestionnaires médico-sociales. Cependant, le référentiel métier en parle peu. Il y a pourtant des spécificités au fait d'évoluer dans un contexte multisite: les déplacements et le temps consacré, le management des équipes à adapter, une plus grande autonomie indispensable du fait de la multiplicité des projets à conduire. Même si « *devoir gérer plusieurs établissements et services devient une étape courante dans le parcours des cadres du secteur social et médico-social* » (Abou El Khair, 2024), il est encore difficile de mesurer l'impact de cette organisation en multisite. Peu d'études se sont intéressées aux effets de ce métier multisite sur la santé, le bien-être et les conséquences sur la performance au poste, dont l'impact sur le management du directeur d'établissement ou service social et médico-social (ESMS) multisite.

Les attendus au poste sont très variables selon les organisations et rendent les comparaisons compliquées. Pourtant, il est indéniable que ce poste peut être considéré comme un défi en soi. Le directeur se trouve exposé à des responsabilités, des tâches administratives qui ne cessent de croître et face à des demandes contradictoires. Les effets négatifs sont perceptibles et réels. Paradoxes, injonctions, tensions jalonnent un métier où adaptabilité, réactivité sont des qualités indispensables. Une étude sur le stress et la santé des directeurs d'ESMS menée par le Dr Métayer (2018), révèle que plus de 25% des cadres interrogés se déclarent en « *hyper-stress* ».

Le stress et ses manifestations sont étudiés depuis les années 1960. De nombreuses recherches ont été consacrées à la gestion des paradoxes et aux nouveaux modes de management, notamment auprès des cadres de proximité, dans le secteur médico-social ou non. L'objectif est de mesurer les effets et mettre en lumière des stratégies d'ajustements possibles de ces cadres face aux défis. Il nous a semblé pertinent d'étudier les directeurs multisite, en nous intéressant à l'intérêt perçu de leur poste, à leurs difficultés et à leurs actions entreprises pour maintenir un management performant selon leurs critères. Nous proposons donc de répondre à la question suivante : **Quelles sont les stratégies des directeurs d'établissements multisite pour faire face aux défis de leur pratique professionnelle ?**

Pour répondre à cette problématique, nous nous appuierons sur les travaux de recherches sur le stress, les paradoxes mais également sur leur gestion et les stratégies identifiées permettant de faire face. Une étude exploratoire, menée auprès de treize directeurs médico-sociaux multisite sous la forme d'une enquête qualitative par des entretiens semi-directifs, nous permettra d'apporter des réponses à cette question et de formuler des recommandations managériales.

Ce mémoire s'articulera en trois parties. Dans un premier temps, nous passerons en revue la littérature sur laquelle repose notre étude. Ensuite, la méthodologie de notre étude exploratoire sera détaillée, et nous présenterons les résultats obtenus. La discussion à la suite nous permettra de les confronter à la littérature étudiée. Enfin, nous présenterons les recommandations managériales et les actions opportunes à mettre en place.

1.REVUE DE LITTERATURE

La littérature sur le stress, les paradoxes et les stratégies d'ajustement, en particulier autour du concept du « *coping* » sera présenté dans ce paragraphe.

1.1 LA FONCTION DE DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL

Nous nous appuyerons sur le référentiel métier et les textes de la législation pour appréhender l'essence même du métier de directeur dans le médico-social. Nous mettrons ensuite en évidence les défis auxquels il faut s'attendre en tant que directeur.

1.1.1 Définition, cadre légal

Le terme « *directeur* » trouve ses origines latines dans les termes « *dirigere* » et « *director* », qui signifient « *diriger* » et « *celui qui guide* ». Le dictionnaire donne la définition suivante « *I.nom. 1.Personne qui dirige, qui est à la tête (d'une entreprise, d'un établissement, d'une administration* » (Le Robert, 2024). Diriger engage, fait appel au bon sens et inclut des défis.

Le Code de l'Action Sociale et de la famille définit l'accès au poste (Annexe I). Un diplôme de niveau 7 est exigé et la qualification attendue est dépendante du type d'établissement, du niveau de délégation donnée au directeur. Le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale (CAFDES) et le master en Management des Organisations de Santé et médico-sociales (MOS) sont les plus recherchés. Une expérience dans le secteur est souvent un prérequis. Le directeur est garant du projet d'établissement des structures, responsable de la bonne gestion et animation des équipes, et a également une responsabilité sur le budget et les investissements. Enfin, il lui est demandé d'avoir un rôle de représentation et de promotion avec les financeurs, les partenaires.

1.1.2 Evolution du métier de directeur d'établissement

Les obligations et les champs d'actions du directeur ont évolué au gré des lois et arrêtés s'y référant. L'objectif premier est un meilleur accompagnement et respect des droits des personnes. Le changement s'est aussi fait dans un souci d'optimisation des moyens et ressources alloués.

Le référentiel métier, édité par le Centre National de Gestion (CNG, 2023), décrit les évolutions de la fonction de directeur d'ESMS. Le directeur se doit d'être un stratège, un manager et un gestionnaire de ressources, mais également savoir réaliser la mise en œuvre des politiques

publiques, selon le financeur¹. La fiche métier (France Compétences, 2024) précise que la tenue de poste est identifiée autour de neuf thèmes : « *conduire une démarche prospective ; mettre en place une stratégie de développement du partenariat et du travail en réseau; élaborer et piloter le projet d'établissement (...); mettre en œuvre et évaluer le projet (...); diriger une équipe ; piloter la gestion des emplois et des compétences ; conduire la gestion des ressources humaines; conduire la gestion économique et financière (...); définir une politique d'investissement et de suivi de la logistique* ». Il convient de souligner la diversité des compétences attendues, ce qui peut entraîner des difficultés de tenue de la fonction, notamment en prise de poste.

Le référentiel métier évoque ces défis, en indiquant que « *les personnels des établissements et tout particulièrement les directeurs, sont confrontés à une exigence croissante d'information, d'explication ou d'échange* » (CNG, 2023).

Le métier de directeur doit donc tendre vers plus de stratégie et de management macro des équipes. La littérature consultée cite peu la fonction de directeur multisite. Il est tout de même souligné que « *le mouvement de regroupement entre établissements sociaux et médico-sociaux devrait se traduire par une modification de la répartition des postes* » (CNG, 2023). Cela se traduit par une gestion de multisite ou une gestion par un binôme de cadres.

Le schéma suivant, permet de visualiser les interactions du directeur :

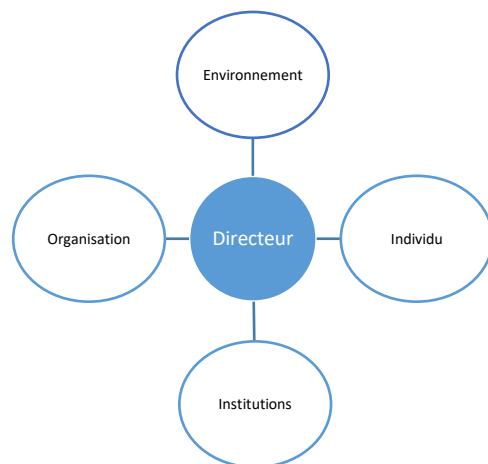


Figure I : Les interactions du directeur d'ESMS. Source : création.

Les multiples domaines d'interactions suggèrent une charge importante pour le directeur. Nous n'avons pas trouvé, dans la littérature, un schéma pour les directeurs en multisite. Cela serait intéressant, pour mettre en lumière l'impact du multisite dans les difficultés vécues par le

¹ Fonds de l'état, de l'assurance maladie, du conseil départemental, selon la catégorie de l'ESMS.

directeur. Ce point constitue un des objectifs de notre étude et sera abordé dans un paragraphe dédié.

Nous allons maintenant aborder les obstacles liés aux attendus décrits du métier de directeur d'établissement, sans distinction particulière sur le multisite.

1.1.3 Les difficultés du métier

Le large spectre d'actions et de responsabilités du métier laisse peu de doutes sur l'existence de difficultés, de tensions ressenties face à la charge. Exercer en tant que directeur d'établissement est composé de défis, comme en témoignent diverses enquêtes des directeurs. Ces challenges peuvent être des sources de désagrément, voire de mal-être, illustrées par les termes suivants : « *complexité (...), empêchement* » (Larousse, 2024), ou encore « *peine (...), objection* » (Le Robert, 2024).

Dans leurs recherches, Gangloff et Malleh (2017) soulignent que les individus ont des réactions différentes selon « *l'obstacle* ». Les principaux empêchements sont du domaine des risques psychosociaux (RPS). Y sont classés tout ce qui empêche l'individu, comme le stress, le mal-être, la fatigue. Le ministère du travail les définit comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, 2011, in Gangloff, Malleh, 2017).

Dans son article, Dubreuil (2018) soutient que « *solitude, charge de travail excessive et lourdeur de la responsabilité(...)* ont toujours existé. Leurs motifs ont sans doute évolué ». Bien que le métier ait évolué, que des règles soient venues l'encadrer, les difficultés ont toujours fait partie du bagage du directeur. Soulignons là encore que le multisite n'est pas présenté comme un facteur principal de difficulté. Il est apprécié par l'auteur comme un « *alourdissement de la charge de travail (...), un mode organisationnel (...) lié à la diversification des réponses aux besoins des usagers* ». Il peut donc être considéré comme un amplificateur de la charge de travail.

Deux difficultés sont majeures en raison de l'impact sur le travail et l'individu : les paradoxes et les stress vécus par les directeurs. Nous proposons maintenant de présenter la littérature en lien. Nous nous intéresserons ensuite au concept du coping, qui regroupe les moyens utilisés pour résister et continuer son activité professionnelle.

1.2 LES PARADOXES DU METIER, DIFFICULTES OU OPPORTUNITES

1.2.1 Les types de paradoxes

Le paradoxe, dans sa généralité, est réputé faire partie des organisations, notamment parce que l'organisation, quelle que soit l'environnement dans laquelle elle se situe, « *est considérée comme un réseau dynamique de tensions* » (Guilmot, Vas, 2013). L'étymologie du terme paradoxe renvoie à « *para* » et à « *doxa* », qui signifient « *contraire* » et « *l'opinion reçue* » (Guilmot, Vas, 2013). La notion de tension et d'éléments en opposition sont ainsi présents dans le paradoxe. Nous nous interrogerons sur le concept du paradoxe et sur les différents types existants.

1.2.1.1 Origine et définition

L'origine du paradoxe est attribuée à Zénon d'Elée². Selon ce philosophe, tenter de découper le mouvement ou le temps entraîne des conséquences absurdes. Sa philosophie vient en appui de la doctrine de Parménide et contre les pythagoriciens.

Smith et Lewis ont défini le paradoxe comme suit : « *Termes étroitement liés bien que contradictoires. La contradiction reliant des éléments qui semblent logiques lorsqu'ils sont pris isolément mais qui deviennent irrationnels, inconsistants voire absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés* » (Smith, Lewis (2011) in Guilmot, Vas, 2017).

Le paradoxe peut être ainsi considéré comme une difficulté, en raison de cette ambivalence ressentie et de l'absurdité qu'il déclenche. Pour certains auteurs, il doit aussi être considéré comme une opportunité par le directeur. Nous présenterons préalablement les quatre types de paradoxes identifiés dans la littérature, afin de cerner ceux qui concernent le directeur d'ESMS.

1.2.1.2. Les 4 types de paradoxes

De nombreux auteurs ont étudié ce concept afin de pouvoir identifier et classer les paradoxes. Nous retiendrons pour notre cadre conceptuel celui de Smith et Lewis ((2011) in Guilmot, Vas, 2017). Les chercheurs ont exploré comment les individus accueillent les tensions de type paradoxal et quelles sont les stratégies d'adaptation qu'ils mettent en place pour faire face. Quatre types de paradoxes ont été créés. L'organisation et sa durée sont vues sous l'approche « *both/and* », qui prend en compte les contradictions (Guilmot, Vas 2017).

La figure ci-après indique les quatre types des paradoxes :

² Philosophe grec, disciple de Parménide, né entre 490 et mort vers 430 avant Jésus-Christ.

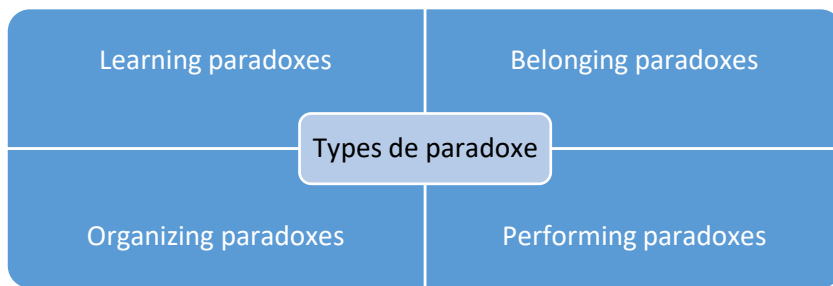


Figure II : Les grands types de paradoxes. Source : création

Ces paradoxes ont chacun une origine, une cause. Dans le paradoxe d'apprentissage, ce sont les périodes de changement et l'opposition entre ancien et nouveau qui mettent dans une situation paradoxale de stabilité et de changement (Lewis, 2000, in Bollecker, Nobre, 2016). Ce paradoxe est présent dans le contexte actuel du médico-social où gestionnarisation et idéologie de l'accompagnement se confrontent, y compris chez les directeurs.

Le paradoxe d'appartenance survient lorsque les valeurs d'une partie sont en contradiction avec une ou plusieurs parties. Il est ainsi présent dans les périodes de changement, où la place de chaque entité peut être remise en cause. Ce paradoxe est identifiable dans les situations remarquables comme celle où le management évolue en multisite.

Le paradoxe d'organisation provient de la dépendance nécessaire au fonctionnement entre les systèmes au sein d'une organisation et de leur indépendance. Une écriture de projet d'établissement peut venir percuter à la fois le pilotage par le directeur, qui en est le garant, et l'apport par des services supports, que le directeur ressentira comme injonction.

Dans le paradoxe d'exécution, les rôles des donneurs d'ordre internes, externes et leurs objectifs entraînent pour la personne de devoir accepter de réaliser des « *tâches multiples et souvent contradictoires* » (Bollecker, Nobre, 2016). Ce dernier paradoxe est particulièrement identifié chez les directeurs. Des auteurs comme Monneuse (2014) ou Chauvière (2014) mettent en évidence les attentes souvent contradictoires entre autorité de tutelle, association et la conséquence négative sur le moral du manager. Donnons en exemple une injonction d'accueil, alors même que l'agrément est dépassé.

Une fois identifiés, la question à se poser est de savoir si ces paradoxes entraînent nécessairement des difficultés et les stratégies de gestion possibles pour le directeur lorsqu'il y est confronté. Le chapitre suivant vient exposer ces stratégies.

1.2.2 Les stratégies, menace ou opportunité ?

La question se pose de savoir si le paradoxe seul entraîne des conséquences: « *ce n'est pas le paradoxe en soi qui est productif ou improductif, bon ou mauvais (...). Ce qui compte c'est plutôt les façons dont les employés réagissent aux tensions et les méthodes qu'ils utilisent pour y faire face* » (Tracy, 2004 in Guilmot, Vas, 2017). Plusieurs auteurs (Albert-Cromarias, Dos Santos, 2020 ; Bollecker, Nobre, 2016 ; Guilmot, Vas, 2013, 2017) ont mené des études, auprès des cadres intermédiaires ou de santé, afin de comprendre les rôles joués par les acteurs au sein de ces paradoxes, leurs réactions, et non les organisations en elles-mêmes.

Le paradoxe est identifié à la fois comme menace et opportunité. La réaction première face à un paradoxe est dans la plupart des cas, la défense (Jarzabowski, Lê, Van de Ven 2013 in Bollecker, Nobre, 2016). Face à l'incompréhension et à la menace ressentie, toute personne va chercher à ne pas subir la perturbation qu'entraîne la situation de paradoxe. Six réponses vont l'aider à se défendre : « *la séparation, la projection, la répression, la régression, la hiérarchisation et le compromis* » (Poole, Van de Ven in Bollecker, Nobre, 2013).

Mettre en place une stratégie de gestion va permettre de mieux vivre le paradoxe. Dans leur étude, Bollecker et Nobre (2013) en identifient trois : l'acceptation, la confrontation, la transcendance. Le détail est présenté ci-dessous :

Acceptation	Confrontation	Transcendance
<ul style="list-style-type: none">• vivre avec les paradoxes• les paradoxes ne sont pas supprimés	<ul style="list-style-type: none">• encourager les débats• débattre pour mieux comprendre le paradoxe	<ul style="list-style-type: none">• changer ses croyances limitantes dus aux paradoxes• considérer les interdépendances possibles

Figure III : Nature des stratégies des gestion possibles. Source : création

Albert-Cromarias et Dos Santos (2020) avancent une réponse aux paradoxes à travers l'innovation managériale et la construction de sens. Les auteurs partent de l'hypothèse que la reconnaissance et la gestion des paradoxes peuvent améliorer les performances, qu'il s'agisse de celles des équipes ou de l'établissement. Par cette approche, le manager peut trouver des solutions, tout en acceptant la réalité d'injonctions ou d'exigences opposées.

Avec les paradoxes, le stress est l'autre grande difficulté vécue par les directeurs. Ce risque, identifié comme RPS touche toutes les catégories socio-professionnelles. Dans une étude de l'APEC en 2023, 54% des cadres ont déclaré ressentir un stress intense. Nous présenterons tout d'abord les théories du stress, en retenant comme base de notre étude les travaux de Lazarus et Folkman (1984). Leur apport et la clarification sur la notion de stress font référence dans la

littérature. Nous nous intéresserons ensuite aux stratégies d'ajustement développées par ces mêmes chercheurs.

1.3 LE STRESS PROFESSIONNEL PERÇU

1.3.1 Les modèles du stress

La revue des principaux modèles nous permettra de comprendre et analyser par la suite les résultats liés de notre étude.

1.3.1.1 Stress et stress professionnel

Depuis 1956 et les travaux de Hans Selye, le stress est défini comme une réponse à une sollicitation de son environnement et une fonction d'adaptation de l'organisme. Les changements qui s'accroissent dans les organisations de travail, « engendrent des pressions psychologiques qui augmentent le stress des salariés » (Gangloff, Malleh, 2017). Le terrain empirique de notre étude étant l'environnement professionnel, nous nous concentrerons sur le stress professionnel.

Le stress professionnel désigne « l'état de tension, de préoccupation biologique et psychosociale ressenti par des individus » (Lemyre, Tessier, 2003 in Codo, Soparnot, 2014). Les auteurs soulignent qu'il peut y avoir un impact sur la personne, car le stress est un décalage entre perception et valeur. Citons l'évolution vers de la gestion pour un directeur, alors qu'il a embrassé cette fonction pour d'abord aider les personnes en difficulté

Bien que nous ayons choisi le modèle de Lazarus et Folkman pour le cadre conceptuel du stress et du coping, il est maintenant nécessaire de présenter les modèles de référence du stress qui expliquent ce qu'il est et quelles sont les conséquences sur la personne.

1.3.1.2 Les modèles de référence du stress perçu

Dans leur étude, Codot et Richard Soparnot (2014) ont mis en évidence les trois modèles référents pour expliquer le stress : la demande-contrôle, le déséquilibre entre efforts et récompenses et l'approche transactionnelle. Nous allons à présent les décrire.

Le premier modèle présenté, la demande-contrôle, est celui de Karasek et Theorell (1990) :

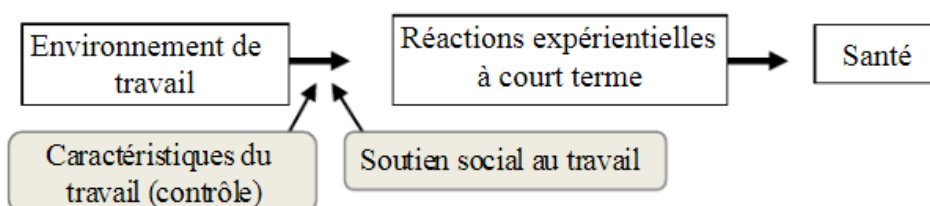


Figure IV : Le modèle de Karasek. Source : Althaus, Kop, Grosjean (2013)

Le modèle souligne l'importance de l'équilibre entre les exigences du travail et le contrôle que l'individu a sur celles-ci. Une demande forte (contrainte temporelle, quantité de travail) associée à une faible latitude de décision (réel pouvoir de décision, contrôle) et un faible soutien social ont comme conséquence du stress. Ce stress peut avoir des répercussions sur le bien-être de la personne, à commencer par sa santé mentale. L'exemple de plusieurs demandes avec un délai faible laissé pour répondre à une même personne peut imaginer la surcharge perçue.

Quant au modèle développé par Siegrist (1996) schématisé ci-après, il repose sur le déséquilibre entre efforts fournis et récompenses obtenues.

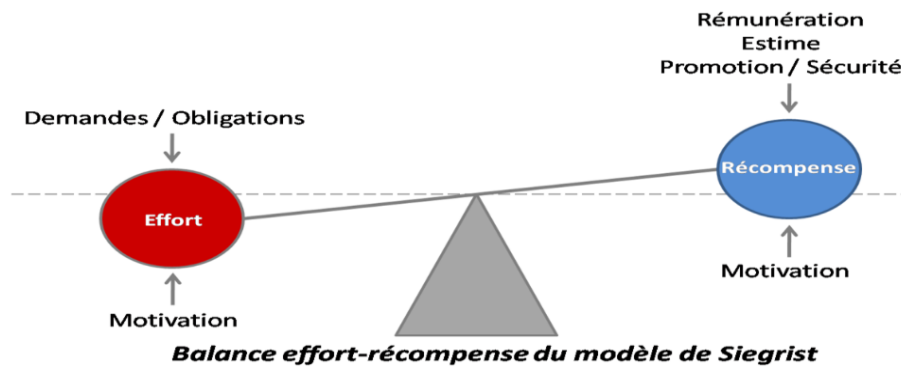


Figure V : Le modèle de Siegrist. Source : Giorgio, Marie-Thérèse (2023)

Lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre ses efforts et les récompenses reçues (salaire, honneur), l'injustice ressentie entraîne un stress, décuplé encore par le niveau de contrôle par la personne. Comme chez Kazasek, une des conséquences néfastes porte sur la santé. Ce modèle peut être mis en lien avec les RPS très présents chez les professionnels du médico-social.

Dernier modèle représentatif des recherches autour du stress, le modèle transactionnel de Lazarus (1984).

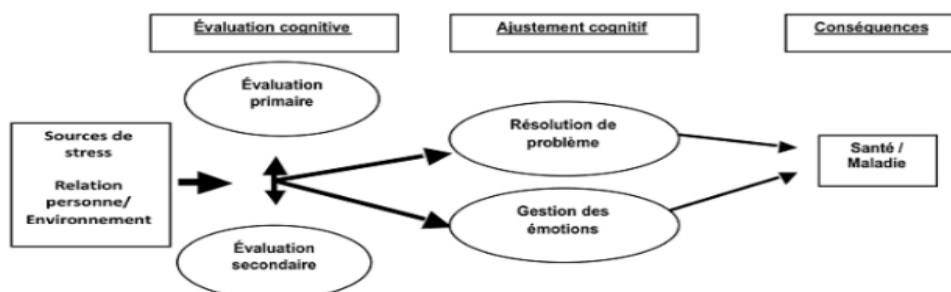


Figure VI : Le modèle de Lazarus, Source : Poirel, Denecker, et Yvon (2013, p.81 à 106)

Lazarus explore les causes du stress par le rôle de l'évaluation cognitive. Le stress survient après une vision des caractéristiques de la situation vécue, l'évaluation subjective qui en est faite et les stratégies utilisées pour gérer la tension ressentie. Dans ce modèle, l'environnement externe et l'interprétation faite par la personne vont amener à un stress plus ou moins ressenti. Lazarus va plus loin en introduisant le concept de coping, où les stratégies d'adaptation vont permettre de gérer le stress. Cette notion sera étudiée ensuite.

Avant même l'état de stress, des éléments contributeurs apparaissent. Nous allons maintenant présenter les stressseurs professionnels, puis les stratégies permettant d'y faire face.

1.3.2 Les stressseurs professionnels

Après une brève description des stressseurs, nous présenterons le faible soutien social, les tensions de rôle et le techno-stress, facteurs clés actuels de déclenchement du stress professionnel chez les cadres, dont les directeurs d'établissements médico-sociaux.

1.3.2.1 Description des stressseurs

Les événements liés au stress trouvent leur source au niveau individuel, social et professionnel. Les auteurs Bruchon-Sweitzer et Boujut (2021) identifient trois catégories : les stressseurs individuels (la maladie par exemple), les stressseurs familiaux (la séparation par exemple), les stressseurs professionnels et sociaux. Ces derniers sont identifiés par quatre grands facteurs : la charge de travail, les relations interpersonnelles dans le travail, la carrière et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

La littérature porte un regard particulier sur le soutien social, les tensions de rôle et le stress lié aux technologies de l'information et de la communication pour les managers. Des études ont été menées sur les cadres intermédiaires, du fait de leur position entre la direction et le terrain, appelée « entre le marteau et l'enclume » (Codo, Soparnot, 2013 ; Bellini, 2005). Les stressseurs identifiés, quelles actions quels soutiens sont possibles pour lutter contre leurs effets ?

1.3.2.2 Le soutien social en lien avec le contrat psychologique relationnel

Khaled Sabouné a cherché à établir le lien et les conséquences d'un faible soutien social du hiérarchique et le contrat psychologique relationnel (CPR) dans le médico-social. D'abord défini comme « *un schéma cognitif (...) représentant les perceptions d'un individu de ses propres obligations et de celles d'autrui, définies comme les devoirs ou les responsabilités que l'on se sent tenu d'assumer* » (Rousseau, Tomprou et D.Hansen, 2018 in Sabouné, 2021), le CPR tend à évoluer, selon le contexte et le temps. Dans les obligations de l'employeur, selon le subordonné, figure en bonne place dans son CPR le soutien social. Winnubst, Buunk et

Marcelissen (1988) le définissent comme « *l'aide effective apportée à un individu par son entourage* ». Il touche l'univers de l'émotion, de l'information, du matériel et de l'estime pour le professionnel. Ce soutien social a donc une importance prépondérante dans le déclenchement d'une incompréhension non traitée et de sa conséquence, un état de stress.

1.3.2.3 Les tensions de rôle

Le concept de tension de rôle a été étudié, à partir des années 1960, dans la littérature anglophone. La littérature francophone s'y intéresse depuis le début des années 1980 avec des auteurs tels que Loubès, Royal, Riviere. Ce sont Katz et Kahn qui ont, en 1966, décrit les tensions de rôle : « *un sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent* » (Katz, Kahn in Riviere, 2019). Le conflit de rôle, l'ambiguïté et la surcharge de rôle encadrent ces tensions. La personne se trouve en tension à partir du moment où ses attentes ou celles qu'on attend de lui sont incompatibles ou peu claires. Ces tensions sont identifiables dans les relations interprofessionnelles, les relations entre donneur d'ordre et exécutant.

D'autres auteurs ont mis en lumière le fait que les tensions de rôle sont reconnues comme étant des éléments déclencheurs du stress professionnel (Jackson et Schuler, 1985 ; Glowinkowski et Cooper, 1986 ; Danna et Griffin, 1999 ; Ortqvist et Wincent, 2006 in Riviere, 2019). L'incertitude constante, la surcharge d'informations vont entraîner un état de déséquilibre qui peut avoir des conséquences négatives, à moins d'arriver à gérer cet inconfort par des stratégies d'ajustement.

1.3.2.4 Le techno-stress

Les technologies de l'information et de communication (TIC) font partie intégrante des pratiques professionnelles. Pour autant, et particulièrement pour le médico-social qui vit aujourd'hui à l'ère du numérique³, des éléments facteurs de stress tels que résistance, surcharge peuvent apparaître du fait de ces TIC.

Le concept du techno stress a été émergent à partir des années 2000. Il rejoint les préoccupations autour du bien-être, du distinguo vie professionnelle et vie privée, mais aussi sur l'inconfort de la perte de décision, d'un sentiment de surveillance accru (Hamet, Michel, 2018). Le techno-stress est le stress que subissent les utilisateurs à cause de la connectivité constante, des

³ Un exemple, l'ESMS Numérique : programme Dossier Unique Informatisé de l'Usager, <https://www.cnsa.fr/informations-thematiques/systeme-dinformation-et-numerique/programme-esms-numerique>

multiples applications, logiciels, de la surcharge d'informations, des problèmes techniques liés aux TIC, à l'apprentissage en continu (Tarafdar, 2010 in Feng, Kalika (2019)).

Ce dernier stresser professionnel participe aussi aux tensions de rôle. C'est l'efficacité du manager, du cadre qui peut se retrouver affectée du fait de la présence d'éléments de tension en lien avec la technologie. La question éthique est aussi mise en avant (Hamet, Michel, 2018).

Les paradoxes managériaux, les stresser font partie de l'environnement de travail des cadres du médico-social. Les conflits de rôle, la surcharge d'information, les attentes élevées sont des facteurs amplificateurs des tensions. Pour y faire face, les stratégies d'ajustement jouent un rôle important. La compréhension et l'application des stratégies d'ajustement sont essentielles pour surmonter les tensions, les déséquilibres ressentis et favoriser un environnement de travail équilibré. Nous présentons dans le paragraphe suivant le concept du coping, les stratégies en lien avec le management et les effets possibles.

1.4 LE COPING OU LES STRATEGIES POUR AFFRONTER

Un individu va pouvoir agir pour diminuer les effets néfastes consécutifs au stress ou au paradoxe, s'il sait utiliser des méthodes de gestion adaptées à la situation. Il essaye de « *faire face* » (to cope with). Le verbe viendrait du vieux français « *couper en donnant des coups* » (Gangloff, Malleh, 2017), ce qui illustre bien la stratégie de travailler sur les stresser en les affrontant.

1.4.1 Le concept de coping et son évolution

Le concept a été introduit par Lazarus, en 1966. Le terme fait partie du vocabulaire français depuis 1999 (Bruchon-Schweitzer, 2001). Des auteurs tels que Paulhan, Cousson-Gélie (in Bruchon-Schweitzer, 2001) ont permis la popularisation du concept en France.

Avant d'arriver à cette notion d'expérience et de faire face, le coping a d'abord été affilié au mécanisme de défense inconscient, porté par la psychanalyse. Des années 1960 aux années 1980, le concept de coping s'est détaché de la défense en étant conceptualisé comme « *une stratégie flexible, consciente, différenciée (...), orientée vers la réalité* » (Bruchon-Schweitzer, 2001). Selon Lazarus, l'individu peut ainsi faire face à des situations « *évaluées comme débordant les ressources de l'individu et pouvant mettre en danger son bien-être* » (Lazarus, Folkman, 1984 in Gangloff, Malleh, 2017).

Bruchon-Schweitzer, dans le même article, indique que le coping, même s'il a des liens avec l'adaptation, doit en être séparé, comme pour la défense. L'auteur explique que l'adaptation est une réponse de manière biologique et physiologique à une situation quand le coping sera une réaction dans un environnement spécifique. Plusieurs travaux ont été menés sur les stratégies de coping. Gangloff et Malleh nomment Vollrath et ses co-auteurs (1994), pour qui c'est la gestion de l'émotion qui domine chez certaines personnes, ou encore Gruber-Baldini et ses co-auteurs (2009) qui parlent du « *Locus of Control* » et Laugaa et Bruchon-Schweitzer (2005) qui mettent en avant l'importance du « *Sentiment d'Efficacité Personnelle* ». Ils évoquent aussi l'importance pour d'autres auteurs de ce qui fait que l'événement pose problème.

Les approches sur les stratégies d'ajustement ont évolué en distinguant des techniques proactives et réactives et des stratégies cognitives et sociales, reflétant une compréhension plus nuancée de l'interaction entre l'individu et son environnement. L'approche transactionnelle apportée par le modèle de Lazarus et Folkman (1984) fait référence. Il est considéré comme le modèle le plus intégratif parmi les modèles cognitifs du stress (Edwards, 1992)⁴.

1.4.2 Le modèle de Lazarus et Folkman

Pour Lazarus et Folkman (1984b in Paulhan, Bourgeois, 1995), le coping est « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu* ». Bruchon-Schweitzer (2001) précise aussi qu'il n'y pas de passivité de la personne face aux événements et qu'un « *faire face* » est mis en place. L'individu va d'abord évaluer la situation, puis va mettre des moyens en place pour faire face s'il en éprouve la nécessité. Ces deux strates sont connues sous les noms de « *évaluation primaire* » et « *évaluation secondaire* ». D'abord, la personne va se poser la question de savoir si la situation peut être difficile, s'il y a un risque pour elle. Ensuite, la personne va rechercher ce qui peut l'aider à gérer cette situation, si elle doit l'être. Divers moyens peuvent être utilisés tels que recherche d'informations, demande d'aide. Si la personne estime avoir assez de ressources, elle mettra alors en pratique une stratégie pour « faire face ». Dans le cas contraire, la personne essaiera plutôt de s'adapter ou de modifier quelque chose chez elle.

Deux formes principales de stratégie d'ajustement existent : la stratégie orientée vers le problème et celle orientée sur les émotions. Dans la première, l'action de l'individu agit sur la source de stress directement, tandis que dans la seconde, l'action vise à diminuer les émotions

⁴ Source : <https://www.ergotonic.net/psychologie-du-stress>, consulté le 27 juillet 2024.

vécues comme négatives. Gangloff et Malleh (2017) précisent que les deux stratégies proposées par Lazarus, Folkman (1984) ou encore Launier (1978) sont très proches de celles proposées par Leventhal (1970). Ce dernier propose de se centrer sur le problème facteur de stress, ou de travailler sur les émotions consécutives du stress. Néanmoins, les stratégies sont dépendantes, pour être efficaces, de la spécificité de la situation vécue. Elles vont pouvoir être efficaces dans certaines situations, et inefficaces dans d'autres, car adaptées ou pas. Cela va permettre de séparer la stratégie de son effet.

A ces deux grandes stratégies, la littérature récente propose d'ajouter un coping spécifique sur le soutien social. Il est présent dans le modèle de Lazarus (1984), comme une des sous-parties du coping orienté vers le problème. Le coping sur le soutien renvoie aux « *efforts de l'individu pour obtenir de la sympathie et l'aide d'autrui* » (Bruchon-Schweitzer, 2002 in Gangloff, Malleh, 2017). De par cette notion d'effort de recherche d'aide, certains auteurs affirment que c'est une stratégie mise en place par l'individu et que ce n'est pas une ressource en soi. C'est une méta-analyse sur dix-sept recherches qui a permis de mettre en évidence la recherche de soutien comme stratégie de coping, dans six des études ((Cousson-Gelie, 1996 in Gangloff, Malleh), 2017).

Au moins vingt échelles de mesure permettent de statuer sur l'efficacité ou non des stratégies (Gangloff, Malleh, 2017). Utilisées essentiellement en psychologie, nous ne les présenterons pas. Nous ferons plutôt un état des lieux de ce que notre revue de littérature dit sur l'efficacité de ces stratégies, regroupées en deux grands types : les « *avoidant coping* » et les « *vigilant coping* » (Suls et Fletcher, 1985 in Bruchon-Schweitzer, 2001).

1.4.3 Des stratégies, pour quelle efficacité ?

A la suite de ces études, les questions relatives à l'efficacité et aux effets obtenus se posent. Lazarus et Folkman ont insisté dans leurs écrits sur le fait qu'il doit y avoir adéquation entre la situation et la stratégie choisie pour l'affronter. Pour eux, l'efficacité sera présente si l'individu arrive à maîtriser la situation qui le met dans un état de stress et si une amélioration de son bien-être physique ou psychologique est permise (Lazarus et Folkman, 1984 in Gangloff, Malleh, 2017). Une grande variété de processus de coping existe, si on y ajoute la résilience et l'évitement. Les risques d'avoir un coping mal adapté sont réels et variables selon les personnes qui les adoptent.

Les stratégies de coping tournées vers le problème semblent être les plus efficaces pour une situation prévisible à long terme, mais elles seront inefficaces pour gérer une situation

incontrôlable (Parrocchetti, 2012 in Rivière, 2019). Celles tournées vers les émotions vont permettre à l'individu de garder son estime, de ne pas se laisser submerger par la tristesse, le désespoir (Aldwin, 1991 ; Carver et al ; 1989 in Gangloff, Malleh, 2017). L'évitement, classé ou pas dans le coping des émotions, permet de développer de la sérénité. Cela permettra à l'individu de mieux affronter la situation (Gangloff, Malleh, 2017).

Différents auteurs se sont intéressés au domaine médical, mais aussi à l'environnement professionnel. On y nuance pour ce domaine les effets positifs ou négatifs des stratégies. Le coping centré sur le problème est admis comme protégeant du burn-out, alors que si on utilise celui sur l'émotion, il sera lié à plus de dépression (Mikkelsen, Einarsen, 2002 in Gangloff, Malleh, 2017).

Les rôles ont aussi leur importance. Dans son étude portant sur les cadres de santé, Rivière a d'abord cherché à identifier les stratégies de professionnels de santé dans le contexte français. Cela est intéressant, car la plupart des études portent sur les Etats-Unis ou le Japon. Or, le contexte économique et légal, ont aussi un rôle dans les paradoxes et les stressés pour les directeurs. Le soutien social ressort comme élément d'appui pour le cadre. Contrairement à d'autres environnements professionnels, la charge de travail émotionnelle est importante. Cela s'applique au secteur du médico-social, où les émotions sont présentes dans les relations.

Des cadres font appel à des substances addictives comme une grande consommation d'alcool, de somnifères (Stora, 2010 in Rivière, 2019). Ce recours est très peu cité.

Le supérieur hiérarchique et ses attentes ont aussi une influence sur la nature du coping mis en place. Dans leur étude 2017, Gangloff et Malleh ont montré qu'il y avait une normativité de certaines stratégies. Les hiérarchiques attendent de leurs collaborateurs des stratégies tournées vers le problème, vers la recherche de soutien. Le fait d'être adaptable, ou perçu comme tel, est une compétence recherchée. Cette valorisation sociale tend vers une standardisation. Les auteurs s'appuient sur les travaux cités de Mikkelsen et Einarsen (2002) et d'autres auteurs pour expliquer que le coping tourné vers les émotions pour les cadres est plus pénalisant pour eux. En effet, se centrer sur ses émotions est perçu comme de la faiblesse, voire de l'incompétence (Roussillon ; Duval-Hamel, 2006 ; Théry et al.2010 dans cette même étude). Les cadres valorisent les stratégies de coping tournées vers le problème et le soutien. Ils délaissent celles tournées vers les émotions.

Une littérature riche a été produite sur le coping, les environnements, mais nous n'avons pas trouvé d'étude portant spécifiquement sur le médico-social et ses directeurs. Pourtant, avec les

mutations profondes du secteur, les évolutions des métiers, les augmentations des normes, des attendus, les risques de se trouver face à des stressseurs, des paradoxes qui l'amènent à se demander comment « faire face » sont très présents pour le directeur. L'étude exploratoire que nous avons menée tentera de trouver des réponses pour les directeurs médico-sociaux multisite.

2. ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE DIRECTEURS MULTISITE

La revue de littérature nous a permis de présenter les concepts nécessaires à notre étude, autour des difficultés des cadres ainsi que les stratégies d'ajustement identifiées dans les travaux de recherche anglo-saxons et plus récemment français.

Les études, nombreuses, portent principalement sur les cadres dits de proximité ou intermédiaires. Nous l'avons souligné plus haut, peu d'études scientifiques semblent exister spécifiquement sur les directeurs d'établissement médico-sociaux et multisite.

Nous avons souhaité orienter notre recherche vers cette population de cadres, les directeurs en multisite. Ils ne sont pas identifiés précisément comme de proximité, ni dirigeants et ils ont la caractéristique de progresser dans un périmètre de multisite. Une des questions posées sera de savoir s'ils ont les mêmes difficultés ou pas que leurs homologues avec un statut de cadres .

Nous avons donc fait le choix d'interroger exclusivement des directeurs multisite, sans distinction souhaitée de genre, dans le cadre de notre étude.

Cette partie sera d'abord centrée sur la méthodologie choisie pour l'étude. Ensuite, nous présenterons les principaux résultats issus des récits des participants et de leur analyse. Puis, dans une autre partie, nous nous appuierons sur ces mêmes résultats, et expliquerons en quoi ils viennent enrichir la littérature existante, ainsi que les conclusions déjà validées.

2.1 METHODOLOGIE SUIVIE

Notre thème, qui restait à affiner au début de cette recherche, était sur le management et les difficultés liées pour le directeur d'établissement multisite dans son métier. Nous avons choisi la méthode qualitative par entretien semi-directif pour la collecte des données. Elle est l'outil adapté pour ce travail, car elle permet « *d'explorer l'objet étudié* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2018). L'entretien individuel semi-directif, appuyé par un guide d'entretien contenant les grands thèmes à explorer, offre une certaine liberté aux répondants. Il permet au chercheur de mieux comprendre la logique de pensée de ses interlocuteurs. L'entretien semi-directif était le plus adapté au contexte et aux contraintes de l'étude, étant donné la nouveauté

de l'exercice pour l'étudiant et la disponibilité relative des répondants. Notre problématique porte sur des processus individuels et les sujets abordés peuvent être jugés comme délicats à exprimer en groupe. Nous nous sommes appuyés sur ces mêmes Gavard-Perret et al qui jugent les entretiens individuels « *bien adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes (...) ou de sujets confidentiels* ». Nous étions bien dans ce cas de figure.

2.1.1 Choix des participants, critères

2.1.1.1 Les critères

Le premier critère était la fonction. Tous les répondants devaient donc être des directeurs en poste dans le médico-social et multisite, choix du terrain de l'étude oblige. Il n'y avait pas de sélection sur le nombre d'années d'exercice au poste, ni sur le genre ou le passé professionnel. Néanmoins, au fur-et-à mesure de la constitution de l'échantillon, nous avons prêté attention à l'expérience dans la fonction et au genre. Nous avons perçu que cela permettrait de nuancer les résultats ou d'identifier des résultats significatifs.

Le terrain portait sur la fonction en elle-même et nous ne cherchions ni à travailler sur une comparaison entre taille d'associations, ni sur une association en particulier. Nous avons choisi de mélanger les provenances professionnelles des interlocuteurs en second critère. L'échantillon constitué se composait de directeurs situés en Alsace et provenant d'une association nationale, d'une plus petite association dans le Bas-Rhin, et de la fondation dans laquelle nous exerçons. Cela pour que nous puissions obtenir un croisement de regards, quel que soit l'employeur.

Madame Merdinger-Rumpler nous a conseillé « *d'arriver à saturation des informations* ». Selon elle, un minimum de dix entretiens était essentiel pour avoir des données représentatives et assez riches pour avoir de la matière. Ce chiffre permet d'explorer diverses opinions et expériences, tout en laissant supposer qu'aucun nouveau thème significatif n'apparaisse et conduise à faire de nouveaux entretiens. Nous avons donc décidé de solliciter entre douze et quinze directeurs, en suivant ces recommandations. Cette démarche avait pour objectif d'assurer la crédibilité de nos résultats. Le nombre est faible, au regard de l'attendu dans une recherche en sciences de gestion. Cependant, et comme le souligne Dumez (2021), « *la démarche qualitative prend beaucoup de temps* ». Le temps pour notre étude n'étant que d'environ dix mois, nous avons adapté la taille de l'échantillon. Treize entretiens individuels ont été réalisés.

2.1.1.2 Constitution de l'échantillon

Deux de nos collègues du master MOS nous ont apporté leur aide. Ils nous ont communiqué les coordonnées des directions multisite de leur association pour prendre contact. Une participante, de par son histoire professionnelle, nous intéressait également. Pour les personnes sollicitées au sein de notre fondation, le choix a été volontaire de notre part. Pour certains, nous avions connaissance d'expériences vécues de difficultés et les intégrer dans l'échantillon était apporteur de données. Pour deux autres directeurs de la fondation, ils sont rattachés à un autre pôle et nous ne nous connaissions pas. Ils vivaient une conduite du changement, de part une nouvelle stratégie d'accompagnement des personnes. Pouvoir les interroger nous a aussi fortement intéressé.

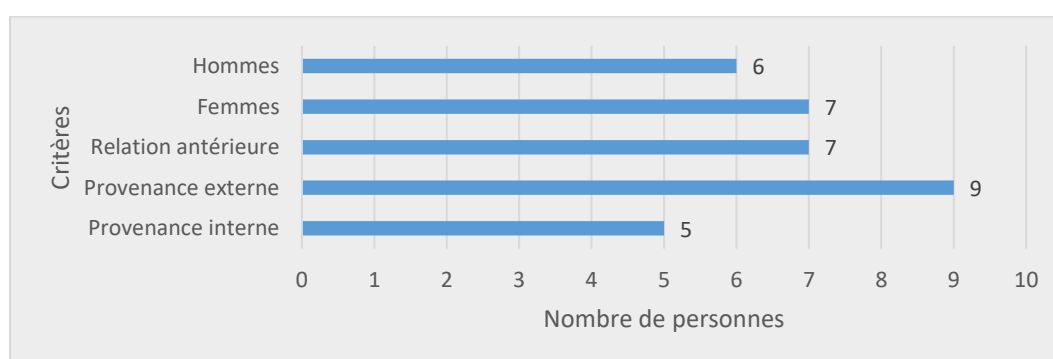


Figure VII : Représentation de l'échantillon de l'étude. Source : création propre

Ce sont donc treize directeurs multisite du secteur privé, dont 54% de femmes qui ont accepté de participer à l'étude (Annexe 2). Cet échantillon est représentatif de la fonction pour le genre, un peu plus de 55% des directeurs dans le secteur privé étant des femmes.⁵ La majorité des personnes n'était pas connue avant la demande d'entretien. La prise de contact par mail a été facilitante. Elle a permis de se présenter, de décrire l'objet de l'écrit, sans être extrêmement précis, afin de ne pas orienter déjà les réponses à donner. Ainsi, le terme « coping » n'a pas été employé.

2.1.2 Le guide d'entretien, la collecte des données

2.1.2.1 Création du guide

Le guide a été construit avec la volonté de présenter les thèmes de façon assez large pour permettre une libre expression de la personne (Annexe 3). Pour la grille, nous avons repris la

⁵ [Les plus hauts postes de direction sont toujours majoritairement masculins - HOSPIMEDIA Nominations](#), consulté le 31/07/2024

méthode vue en cours de Méthodologie de Mémoire donné par Madame Merdinger-Rumpler (2023). Elle correspondait au support souhaité pour nous servir de fil rouge lors des entretiens.

Ce guide, présenté en annexe, est construit en quatre parties :

- Une introduction, qui contient les remerciements, la demande d'enregistrement.
- Une première partie pour centrer le sujet : présentation de l'objet de la recherche et demande ouverte sur une présentation de la personne, son vécu, ses difficultés.
- Une seconde partie avec les thèmes de notre recherche : ils sont listés, avec des sous-thèmes et des exemples de questions. Cette partie n'est pas énoncée à la personne, seuls les sous-thèmes guident la personne. Les questions sont présentes uniquement pour lancer les échanges, elles ne sont pas destinées à être posées en première intention.
- Une conclusion, avec une reformulation et un résumé des points abordés. Une question ouverte clôture l'entretien et permet à la personne d'ajouter des éléments, si elle le souhaite.

Les thématiques abordées ont été les suivantes :

- Le métier de directeur vu par la personne : écoute du récit de la fonction, identification des points importants à approfondir.
- Les besoins, les conseils pour exercer le métier : l'objectif était de comprendre s'il y avait des clés de réussite, des stratégies d'adaptation pour le métier.
- Les difficultés dans leur généralité, les paradoxes, le stress : la recherche était de lister les types de difficulté, de comprendre quelles étaient les plus importantes, comment les directeurs les vivaient.
- Les techniques utilisées pour gérer les difficultés : le but ici était de comparer ce que faisaient les personnes avec les concepts de stratégie identifiés dans la littérature et à travers différentes recherches. Un autre objectif était d'identifier si le directeur avait conscience des enjeux des stratégies.

Enfin, deux étudiants du MOS ont lu le guide, afin de tester la logique des thèmes et la facilité de compréhension.

[2.1.2.2 La collecte des données](#)

Nous avons choisi de réaliser les entretiens par visio-conférence avec l'application Teams. Nous avons identifié plusieurs avantages : gain de temps, souplesse pour la personne avec une possibilité de créneaux de rendez-vous larges, enregistrement facilité par l'accès à la vidéo et

une aide à la transcription. Toutes les personnes ont accepté la visio-conférence et d'être enregistrées. La garantie de confidentialité, écrite dans le mail d'invitation, a été renommée au début de chaque entretien.

Les entretiens se sont déroulés pendant trois semaines, entre le 25 mars et le 15 avril 2024, et ont duré en moyenne 46 minutes, avec une durée minimum de 32 minutes et un maximum de 57 minutes. Le fait de faire les entretiens sur une période courte a permis d'adapter aussi le guide d'entretien en fonction des éléments apportés par les personnes.

Nous avons procédé à une prise de notes pendant l'entretien. Nous avons noté essentiellement les mots clés, les attitudes significatives des personnes. Le but était, lors de l'analyse des entretiens, de pondérer les verbatim et les résultats ensuite.

2.1.2.3 L'analyse des données collectées

Nous avons choisi de transcrire les entretiens à l'aide de l'enregistrement via Teams et avec l'outil de transcription Upmeet. Nous avons réécouté chaque entretien puis complété ou corrigé la transcription existante par l'application. L'analyse verticale a ensuite été faite pour chaque entretien : synthèse du récit de la personne, codage par identification des mots ou phrases significatives, puis regroupement par catégorie/thème. Nous avons réalisé le codage avec l'outil Atlas.ti. Cet outil nous a permis de travailler plus en détail le codage d'abord effectué par une lecture et des notes manuelles. Une extraction par l'outil Excel des codes a ensuite été faite. Pour l'analyse horizontale, nous avons travaillé de manière manuelle, à l'aide de l'extraction faite (Annexe 4). Nous avons ainsi obtenu une synthèse des thèmes, sous-thèmes de l'ensemble des entretiens que nous avons visualisés sous forme de mind-mapping (Annexe 5). Cela nous a permis d'obtenir des premiers éléments et de venir non seulement y confronter notre littérature, mais aussi identifier les sources académiques supplémentaires nécessaires à la poursuite de notre recherche.

2.2 LES RESULTATS DE L'ANALYSE

Les conclusions de l'analyse des résultats ont révélé cinq thèmes : la vision du directeur de sa fonction, les défis et difficultés rencontrés, , la soumission aux paradoxes , les stratégies pour les gérer , les leviers et actions mis en place et le souci de se protéger (Annexe 6).

2.2.1 Vision du métier multisite : une introspection

Les directeurs basent, pour beaucoup, leurs stratégies, attitudes, à partir de leurs convictions et des ressentis qu'ils ont de leur métier.

2.2.1.1. La confiance, pilier central

Les entretiens révèlent que la confiance est un élément crucial pour le directeur multisite, que ce soit pour son fonctionnement avec sa hiérarchie, que pour son management. Elle est un besoin personnel pour exercer sereinement, en plus d'être un excellent outil pour assurer le bon fonctionnement des équipes.

« Je trouve que c'est important, comme on l'a dit pour les chefs de service, d'avoir la confiance de leur direction et pour le directeur, d'avoir la confiance de sa direction. » (E3D3) ; « Etre écouté, qu'on ait confiance en nous. J'ai besoin qu'on montre aussi qu'on a confiance. » (E1D1) ; « Il y a un autre élément, je pense, important dans le multisite, c'est la notion de confiance, de confiance a priori. Parce qu'en s'imaginant absolument indispensable partout, on finit par exploser. » (E8D8)

Donner de la confiance est un outil de management. Donner de la confiance est un élément clé pour avoir des alliés, pour faire face à toutes les situations, à la multiplication des mêmes tâches du fait du multisite.

« On ne peut pas être partout. Et puis, il y a les chefs de service. Il faut vraiment savoir être au bon endroit sur des situations bien précises. » (E9D9) ; « Il faut avoir une équipe solide qui nous entoure et qui permette déjà de dénouer un certain nombre de sujets du quotidien. » (E2D2).

2.2.1.2 Faire des choix, un impératif

Gérer des sites, distants les uns des autres, impose aux directeurs une organisation spécifique. E9D9 l'a souligné « on ne peut pas être partout ». Certains directeurs mettent en avant cette nécessité du choix, car il n'y a pas d'autre alternative. Pour d'autres, faire des choix est perçu comme imposé et cela entraîne de la tension.

« Je suis forcée de déléguer, je pense, davantage à mes chefs de service et adjoints qu'un directeur qui serait toujours sur site (...) Alors, il y a de la frustration, forcément » (E6D6) ; « Vous devinez bien que je ne peux pas me couper en trois, et que du coup, par définition, je suis partout, physiquement, mais nulle part, physiquement. » (E9D9).

Constater la réalité du choix permet un détachement et une prise de recul, voire un certain humour. Cela est perçu comme bénéfique pour tous.

« La complexité d'être en direction en multisite, c'est pour les équipes déjà, le fait de ne pas avoir systématiquement leur directeur sur le site. Certains diront que c'est une bonne nouvelle. » (E2D2).

Les directeurs doivent donc « laisser faire » leurs équipes, c'est-à-dire développer leur autonomie. Certains affirment que cela les contraint à s'assurer des compétences de leurs cadres. L'objectif est double : assurer un fonctionnement efficient, créer une dynamique positive.

« En travaillant sur le degré d'autonomie et de responsabilisation (...), ça permet également d'augmenter la motivation des professionnels puis qu'ils se sentent investis de certaines missions. » (E3D3)

2.2.1.3 L'organisation personnelle, condition de réussite

L'organisation personnelle, qu'elle soit technique ou mentale, est vitale. Tous les directeurs interrogés l'ont souligné. Elle se révèle être un facteur déterminant dans leur capacité à gérer leurs responsabilités. E1D1 parle d'« être happé » sinon par la charge.

« Il y a plein de sollicitations (...) En fait, si vous voulez, c'est un peu un rouleau compresseur. » (E11D11).

L'organisation revêt en pratique, pour les directeurs, plusieurs formes : avoir un réseau qui vient en soutien technique ou mental, utiliser les technologies numériques ou bureautiques.

« S'appuyer aussi à la fois sur les collaborateurs, qui sont souvent très compétents et aidants pour la plupart ; et aussi de s'appuyer sur le réseau des collègues qui sont là et qui des fois sont un peu plus expérimentés. » (E5D5) ; *« Le conseil, il est là : utilise les outils numériques. »* (E4D4).

Cette organisation ne se limite pas à l'activité professionnelle, mais englobe également la nécessité de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, condition essentielle pour éviter des conséquences néfastes. E5D5 emploie le terme d'« appropriation » pour illustrer l'importance de se créer un écosystème personnel qui permette de faire face. E12D12 déclare que *« c'est compliqué de prendre soin des autres quand on n'est pas soi-même aligné. »*. E7D7 affirme *« ne pas être constamment dans le travail. Je pense qu'on finit en burn-out comme ça. »*, pour marquer l'importance d'avoir un équilibre de vie.

2.2.2 Les défis et les difficultés du le directeur multisite

2.2.2.1 Charges et stress

2.2.2.1.1 Le multisite, amplificateur du stress

Selon les directeurs, le stress est un des éléments du métier. Ils le lient à la multiplicité des sites à gérer, aux imprévus du quotidien et à la pression inhérente à leur rôle.

« *Quand on est multisite, on va avoir ces imprévus fois 4, 5, 6, 7. Donc effectivement, c'est quelque chose qui peut avoir aussi un impact en termes de stress, bien sûr.* » (E2D2) ; « *Par rapport au stress et à la charge mentale, le fait d'être multisite peut être générateur. Parce qu'on a, pour le coup (...) on est responsable de plusieurs établissements.* » (E12D12).

Néanmoins, certains directeurs ne perçoivent pas le multisite comme le principal facteur de stress, mais plutôt le nomadisme inévitable pour être présent sur les différents sites.

« *Je suis pas sûr que ce soit le multisite qui crée le stress. Ca fatigue peut-être plus, en terme de mobilité, d'aller sur les sites.* » (E1D1) ; « *J'embraye tout de suite sur la dimension stress, le premier c'est la route.* » (E4D4)

Les directeurs affichent vouloir répondre au rôle attendu, être présent avec leurs équipes. Il y a une tension de rôle exprimée, mais pas traitée.

« *Parfois, effectivement, je suis très frustré. Je pense qu'on pourrait faire peut-être... autrement. Mais voilà, cette capacité encore aujourd'hui de pouvoir mettre mon poing dans la poche (...) Il faut avoir les épaules solides pour être dans la direction maintenant d'une structure.* » (E7D7).

2.2.2.1.2 La charge mentale

La plupart des directeurs évoquent la charge, mais aucun ne la définit. Elle est assimilée à une conséquence de situations vécues, à un état que la personne s'impose à elle-même. Charge et stress sont confondus en un seul état.

« *Ca veut dire qu'on va avoir un certain nombre de sujets qui vont s'empiler et donc ça peut générer forcément une charge mentale.* » (E2D2) ; « *Ça dépend de sa gestion de temps, ça dépend de son organisation (...) qui va faire qu'on va avoir une charge mentale plus ou moins importante (...) Très souvent, on a une charge mentale qu'on s'impose aussi.* » (E12D12).

2.2.2.1.3 Le contrôle de son stress

Les directeurs déclarent vivre le stress. Ils veulent avoir un self-control pour empêcher l'impact sur les équipes qu'ils dirigent.

« Il y a des fois où on rentre, on n'est pas bien parce qu'il y a une situation qui nous mine. Voilà. Mais il ne faudrait pas que ça devienne un état permanent, que les collègues rentrent et puis au final ne soient pas bien. » (E13D13) ; « Et donc, effectivement, dans ces moments-là, il va falloir garder la tête froide pour pouvoir traiter ces problématiques avec le plus de cohérence et de justice possible. » (E2D2).

2.2.2.2 L'influence du stress dans les relations professionnelles

2.2.2.2.1 Impacts sur relations interpersonnelles

Le métier de directeur est un métier de relations, de nature hiérarchique, partenariale, voire « fournisseur-client ». Il doit rendre compte, il doit accompagner, il doit négocier. Les directeurs, en évoquant les relations, parlent de l'influence qu'ont sur eux les réactions de leurs équipes, les injonctions régulières internes ou externes. Dans les relations interpersonnelles, la plupart des directeurs mettent en avant l'impact des comportements de leurs équipes, de leur hiérarchie vis-à-vis d'eux.

« Aujourd'hui le management d'une personne dans un environnement fait qu'aujourd'hui je suis stressé et pratiquement en continu. » (E1D1) ; « Je ne vais pas faire mes entretiens portes ouvertes. Vous pouvez être sûr qu'à chaque fois, ça frappe (...) Moi, ça me stresse. » (E11D11)

2.2.2.2.2 Impacts des injonctions

Les injonctions, qu'elles soient réelles ou perçues, amplifient ce ressenti de pression. Les directeurs doivent composer avec des demandes fréquentes et parfois contradictoires de la part des financeurs, des services supports ou même des équipes. On retrouve le jeu psychologique du « triangle dramatique » présenté par Sébastien Marie⁶, avec la victime, le directeur, le persécuteur, les services supports.

« En termes de stress au quotidien. Alors oui, il y a des urgences, il y a des pressions. » (E4D4) ; « On a (...) beaucoup de demandes, je trouve, de remontées d'informations à l'interne. » (E8D8).

⁶ Karpman (2017), cité par Sébastien Marie, MOS EM STRASBOURG, Manager une Equipe, intervention des 13 et 14 mai 2024

L'environnement externe, et principalement les financeurs, jouent un rôle prépondérant dans l'apparition de tensions qui mènent à un déséquilibre émotionnel du directeur. La plupart des personnes nous ont remonté la sensation de subir et devoir faire, sans autre possibilité.

« J'ai l'impression qu'il y a plein de trucs qui me tombent dessus. Il y a plein de sujets qui sont tous très urgents ou assez lourds. » (E11D11) ; « Ces changements(...), ça crée des tensions (...). Et qui c'est qui gère quand il y a des problèmes dans le dialogue social ? C'est le directeur. » (E5D5)

2.2.2.3 Les conséquences sur la santé, le travail du directeur

2.2.2.3.1 Répercussions sur la santé mentale et physique

Quand le directeur n'arrive plus à gérer le stress professionnel, l'impact psychique est réel. La fatigue, les arrêts sont des conséquences directes du stress prolongé. E1D1 explique qu'il *« a ruminé en début d'année »* avant qu'il se retrouve en arrêt, parce qu'il est plus capable de faire face. L'impact peut être marquant et pousser à la rupture, E5D5 en parle en disant que *« Le truc ça a créé un état de mort. »*. Le vivre est d'autant plus mal accepté quand le directeur a la sensation d'être très impliqué, *« Ce qu'il faut avoir bien conscience, c'est que les gens qui se retrouvent en épuisement professionnel, en général, ce sont les gens les plus impliqués. » (E5D5).*

Se retrouver incapable d'affronter son stress développe aussi un ressenti de grande fatigue, quelques directeurs le nomment : *« Là, je suis fatiguée (...) il ne faut pas basculer soi-même. » (E13D13) ; « Clairement, je suis plus usée aujourd'hui que je ne l'étais il y a deux ans et demi quand j'ai pris le poste » (E8D8).* D'autres risques sont énoncés par les directeurs : troubles musculo-squelettiques à cause du temps passé en voiture, les astreintes qui accentuent le phénomène.

L'impact peut être tellement important que certains directeurs en sont arrivés au renoncement. E10D10 en est *« arrivée à postuler ailleurs il y a un mois. »*. E8D8 dit ne plus arriver à supporter les changements incessants et se *« pose la question d'une reconversion professionnelle. »*.

2.2.2.3.2 Un risque de moindre efficacité

Le stress et la charge mentale ont également un impact sur l'efficacité des directeurs. Plusieurs nomment une perte de performance. Ils parlent de moins de disponibilité. Pour E5D5, c'était de *« ne pas être suffisamment disponible et des fois de ne pas creuser assez les problèmes. »*.

Ils n'arrivent plus à penser, le risque de faire des erreurs est réel. La conséquence extrême est une incapacité totale de penser, voire de supporter qui que ce soit ou quoi que ce soit.

« *Le stress peut aussi, quand on a du mal à le gérer (...), on peut faire des erreurs dans nos prises de décision.* » (E1D1) ; « *On n'a plus le temps de penser.* » (E8D8) ; « *Et là, le stress il monte, et là la charge mentale elle monte, et c'est là où vous ne supportez plus de la même manière la pression qui vient des autres (...), toutes les pressions.* » (E12D12).

Les directeurs peuvent avoir des difficultés liées aux nouvelles technologies, « *Il y a une espèce de résistance, j'allais dire réactionnaire chez moi.* » (E4D4). Les difficultés en lien avec l'organisation sont très présentes chez les directeurs. Les termes « *difficilement tenable* » (E6D6), « *contraintes de fonctionnement* » (E9D9), « *être au four et au moulin* » (E13D13) mettent en exergue des conséquences possibles pour l'efficacité des directeurs.

2.2.3 Paradoxes, une réalité subie

2.2.3.1 Les paradoxes organisationnels, une réalité

Tous les directeurs reconnaissent l'existence des paradoxes, « *Alors, le paradoxe, il existe. On va pas se le cacher* ». (E2D2). C'est une composante de leur rôle, et ils ne cherchent pas forcément à les gérer, « *Ce n'est pas quelque chose contre lequel je me bats* ». (E9D9).

Les paradoxes reconnus sont ceux entre la vie professionnelle et personnelle, vouloir préserver sa vie privée mais rester disponible : « *Mon téléphone est ouvert et je réponds sans problème* ». (E7D7), « *elles peuvent m'appeler (...) même si je suis en vacances ou en week-end* ». (E1D1).

L'institution est ciblée comme vectrice de paradoxes : améliorer l'accompagnement mais avec moins de moyens, place de l'administratif mais accompagnement terrain souhaité.

2.2.3.2 La solitude du poste

Malgré la dimension collaborative du métier, la solitude, sans jamais être nommée directement, est présente chez les directeurs. La fonction de directeur appelle à animer le travail en équipe, en réseau, à être participatif⁷. Les personnes rencontrées relèvent une forme d'isolement due à la position hiérarchique, à la prise de décision et au multisite.

⁷ Modèle de Hersey-Blanchard, présenté par Sébastien Marie en cours de Management d'Equipe, MOS 2, année 2024

« Il y a forcément quelque chose que j'appelle la solitude du dirigeant(...) Et finalement, plus on va être dans la pyramide, on va être un peu plus isolé en fait ». (E2D2) ; « Du coup, nous, cette écoute-là, en tant que direction, tu es quand même assez seule, quand même ». (E5D5).

Cette solitude constatée et subie pousse même certains à se poser des questions sur leur avenir. E10D10 avoue régulièrement se dire « J'ai qu'une envie, c'est prendre les jambes à mon cou et de leur dire, mais démerdez-vous avec vos cadavres dans vos placards et débrouillez-vous ».

Nous reprendrons dans la discussion cette dichotomie entre une littérature riche et le résultat contradictoire obtenu.

2.2.4 Stratégies d'ajustement : gérer pour perdurer.

Pour les directeurs, les difficultés, qu'elles soient techniques, personnelles font partie de leur fonction : « ma philosophie (...) c'est que finalement, les directeurs, ils sont là pour gérer les problèmes (...) et pour les régler ». (E5D5).

Une forme de résilience émane des discours tenus par nos interlocuteurs. Ils cherchent à s'adapter plutôt que de lutter contre la situation. E2D2 cite Vincent Lenhardt pour se décrire comme un « responsable porteur de sens »⁸. E3D3 parle d'arriver à « amener du sens » pour avoir « plus de facilité à faire passer les messages que d'être dans une forme de lutte ». Tout de même, des actions pour traiter ce qui met en tension sont mises en place. Elles permettent ainsi au directeur, en fonction de ce qu'il a identifié de la situation, de choisir ce qui lui permettra de gérer sa difficulté.

2.2.4.1 L'organisation, clé de la performance individuelle

La plupart des directeurs soulignent l'importance de l'organisation personnelle. Elle est une condition requise pour tenir et fournir un travail de qualité. L'anticipation, pour E6D6, est primordiale. Savoir planifier, être rigoureux sont des qualités requises : « Bien planifier son organisation (...), poser les choses » (E1D1) ; « Etre quand même assez carré dans sa tête » (E5D5).

Etre organisé c'est aussi avoir un réseau, en interne et en externe, qui permette de partager, travailler ensemble en vue d'optimiser son efficacité de travail.

« L'importance du réseau qu'elle soit en interne (...) et puis finalement, d'une forme de support, on va dire, dans le métier » (E2D2) ; « Repérer les ressources. En multisite, c'est fondamental »

⁸ Selon Lenhardt (1992), le porteur de sens est l'individu au sein d'une organisation qui incarne et transmet les valeurs, la vision et la mission pour donner du sens aux actions collectives.

(E8D8) ; « *J'ai deux collègues. On se voit toutes les semaines en CODIR (...), on s'est vu pour travailler sur des dossiers transverses* » (E6D6).

2.2.4.2 La recherche de soutien, ne pas être seul

Le soutien professionnel est considéré comme vital. Les directeurs, persuadés d'avoir une forme de solitude à leur poste, recherchent un appui, une bienveillance de leur entourage professionnel : « *construire autour de soi un univers professionnel de confiance, c'est ultra important* ». (E13D13) ; « *F., c'est ma collègue directe. Je la considère limite comme mon égale* ». (E10D10) ; « *Toute seule, je ne peux pas (...) je ne tiendrai pas sur la durée* ». (E12D12).

Avoir des feedback est essentiel pour le manager, de leurs équipes et leurs hiérarchiques. Quatre personnes le citent : « *la question de la reconnaissance, du feedback qu'on peut te faire dans ton travail, je pense qu'elle est essentielle* ». (E5D5).

Etonnamment, le soutien de la hiérarchie n'est pas cité en premier, c'est l'appui des équipes. Il apparaît crucial pour mieux gérer les difficultés. Les termes « solide », « fidèle », « confiance » illustrent ce résultat. E9D9 utilise souvent « *alignement des planètes* ». Pour d'autres, l'action passe par le groupe des cadres « *On développe vraiment une notion d'équipe cadres (...) c'est (...) prépondérant (...) pour atténuer le risque de stress* ». (E4D4).

La pair-aidance est recherchée. Partager et échanger avec leurs collègues à un même poste rassure, soutient. Ils ont une légitimité du fait de leur fonction identique : « *Je trouve aussi des points d'équilibre avec d'anciens collègues directeurs, avec qui je peux partager mon vécu* ». (E8D8) ; « *Je vais aller chercher d'autres soutiens auprès de mes collègues directeurs* ». (E12D12).

2.2.5 L'auto-protection, pour affronter les défis

Les directeurs ont conscience que, pour conduire leur mission, ils doivent se protéger des stressés qui impactent leurs émotions, leur estime de soi. Les termes « vigilance », « prendre soin », « se dire attention » illustrent cette nécessité. S'auto-protéger devient une stratégie vitale pour rester capable de manager efficacement. Comme l'exprime E12D12 : « *prendre soin de soi pour prendre soin des autres* ». E7D7 va plus loin : « *ne pas être constamment dans le travail. On finit en burn-out comme ça* ». La rupture a été vécue : « *et là, ça a été silence radio, j'ai tout coupé, parce que je voulais plus* ». (E5D5).

2.2.5.1 Se faire accompagner

L'accompagnement externe est plébiscité pour l'attention portée à soi-même. Les directeurs assument cette démarche. Il y a une dimension personnelle, un cadeau que la personne se fait :

« *Je me suis offert* », « *Je me suis octroyée* », « *Je m'appuie* ». Ceux qui ont assisté à ces formations mettent en avant le bénéfice pour mieux gérer les moments difficiles et prendre du recul. Ainsi, E12D12 explique que « *Dès que je sentais que ça commençait à devenir compliqué, je me faisais accompagner par un coach* ». E5D5 a suivi un séminaire après sa cassure : « *Avec ça, je suis sortie et je savais ce que je ne voulais plus, en tout cas* ». Des formations à la communication non violente, la gestion du temps sont également suivies, souvent par autofinancement.

2.2.5.2 L'entourage familial

L'entourage familial et amical a une importance cruciale : « *la ressource à l'extérieur, pour moi c'est le sport, c'est ma famille* ». (E1D1) ; « *Avoir une vie personnelle stable qui permet (...) de pouvoir se ressourcer* ». (E7D7). Les activités sportives, culturelles ont un rôle prépondérant dans le maintien du bien-être du directeur : « *Je suis quelqu'un qui fait beaucoup de sport, c'est des choix qui se font* ». (E2D2) ; « *Je fais pas mal de footing (...), je sais que c'est un moyen pour évacuer* ». (E6D6).

2.2.5.3 Etre résilient

Cinq directeurs appliquent une autre démarche. Ils adoptent une stratégie d'évitement, voire de résilience. Ils s'efforcent de rester sur l'objectif, ils cherchent des réponses, et ne veulent pas se laisser envahir par les situations difficiles. E9D9 déclare : « *Je ne veux pas être impacté. Je vois très bien les impairs qui peuvent être commis (...) et qui vont créer les situations d'incertitude* ». Pour E4D4, il faut « *être vraiment aligné sur les valeurs associatives* ». E5D5 affirme que « *le stress n'est pas contagieux* » et qu'elle essaie toujours de trouver des solutions.

Cette stratégie fait écho aux recherches plus récentes faites sur le coping stratégie (Riviere et Bethon-Athmani, 2024 ; Riviere, 2019). Il a été démontré que, au-delà des stratégies centrées sur le problème ou les émotions, deux tendances se dégagent : l'une tournée vers le soutien social et l'autre vers l'évitement. Nos résultats montrent une prédominance chez les directeurs en multisite de stratégies tournées vers le soutien social. La stratégie tournée vers le problème vient ensuite. La gestion des émotions est importante, l'attention à soi a été plébiscitée par beaucoup de directeurs.

Ces observations nous amènent maintenant à confronter nos résultats à la littérature existante et à en dégager les apports spécifiques de notre étude.

3. DISCUSSION ET PRECONISATIONS MANAGERIALES

3.1 DISCUSSION

Certains résultats de notre étude rejoignent les conclusions de la littérature de notre cadre conceptuel. D'autres viennent en opposition à certaines conclusions. Nous entamerons cette discussion par les éléments qui aident les directeurs dans leur mission.

3.1.1 Facteurs clés de réussite

3.1.1.1 La notion de confiance

Le premier résultat à confronter porte sur les facteurs clés de la tenue de fonction par les directeurs multisite. La confiance apparaît comme un élément phare de leur management, que ce soit dans la gestion de leurs équipes que dans leur relation avec leur hiérarchie directe. Les directeurs perçoivent la confiance comme un besoin personnel, mais aussi comme un principe crucial pour bien manager. Cette idée rejoint les travaux de Guerrero et Herrbach (2009), qui mettent en évidence le rôle médiateur de la confiance et l'importance de la confiance organisationnelle dans la cohésion des équipes et leur efficacité. Avoir confiance, donner sa confiance participe aussi à la réduction du stress professionnel pour les directeurs. Cela est aligné avec les recherches de Feng et Kalika (2019), pour qui la confiance fait partie d'une des « *neuf stratégies d'adaptation interactionnelles (SAI)* » efficaces pour réduire le stress chez les cadres.

3.1.1.2 Le choix, l'organisation : prise de décision pour l'efficacité

Faire des choix s'impose aux directeurs, par leur spécificité de multisite, sur des périmètres souvent importants en termes de distance. « *On ne peut pas être partout* », cette citation souligne l'impossibilité physique d'être présent chaque jour dans chaque service. Elle est aussi perçue comme imposée et engendre alors des tensions. Ce résultat rejoint les thèmes abordés dans l'étude de Rivière (2019) qui souligne l'impact sur le stress des tensions de rôle perçues par les cadres. Devoir déléguer est parfois vécue comme une dépossession. La citation « *Je suis forcée de déléguer* » reflète la réalité de ne pouvoir être à tous les endroits et de devoir faire des choix.

Tous les directeurs reconnaissent que l'organisation personnelle est une condition indispensable à leur réussite et permet de prévenir les situations de tensions. Elle permet de ne pas être « *happé* » par la charge de travail et les sollicitations incessantes. Ce résultat est en accord avec une conclusion de Feng et Kalika (2019) sur l'importance de la gestion des outils numériques liée au « *techno-stress* » afin de réduire la charge cognitive. Les auteurs mettent en avant la

prépondérance de la « *stratégie par la collaboration* » et du poids positif de l'entraide et de l'assistance réciproque. Nos résultats appuient ces conclusions, par l'importance donnée au réseau et l'intérêt perçu à avoir de l'aide de la part de ses pairs ou ses équipes, en plus de l'appui des outils numériques.

3.1.1.3 Equilibre de vie, point d'ancrage

L'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle est essentiel, pour éviter les dérives sur la santé, l'épuisement, et rester au niveau voulu de performance. Cela appuie les stratégies de défense illustrées par des auteurs tels que Gangloff et Malleh (2017) ou encore Goujon-Belghit et al (2021). Les premiers mettent en évidence l'intérêt d'un équilibre de vie défendu par des stratégies d'ajustement. Les seconds, à travers leur étude au sein du groupe SOS, ont mis en avant l'intérêt de la prise en compte du besoin pour les salariés d'avoir un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, élément contribuant à la performance de l'organisation. Cela est vrai aussi pour les directeurs, salariés eux-aussi de leur organisation. Le fait de le dire et de le revendiquer en condition sine qua non de bon fonctionnement personnel est un changement pour certains.

A l'inverse de ces éléments, certains facteurs, tels que le stress, viennent perturber le directeur dans l'exercice de son poste.

3.1.2. Le stress et ses conséquences

3.1.2.1 Représentation du stress

Le stress est une composante du métier de directeur. Les sites diffus, les imprévus décuplés par le multisite, la pression ressentie ou auto-administrée amplifient le phénomène. Pour les directeurs, le stress est une préoccupation constante. Cette représentation est conforme au modèle de Karasek (1990), où l'association entre une demande forte, une latitude de décision et un soutien social faibles conduisent à un stress chronique. Pourtant, selon certains directeurs, c'est d'abord le nomadisme en multisite, imposé par les déplacements fréquents, qui contribue au stress. Cette observation est en accord avec les résultats de Rivière (2019), qui met en avant que la complexité accrue des tâches et les responsabilités élargies amplifient le stress. La responsabilité de plusieurs établissements complique le métier, mais cette caractéristique ne semble pas avoir été prise en compte dans les fiches de poste : « *Cette fonction-là n'a pas été pensée comme une fonction en soi. Elle est pensée comme une fonction de directeur* ». (E8D8). Ce résultat met en lumière une différence significative entre la mission d'un directeur monosite et un directeur multisite.

Une différence dans cette étude porte sur la conscience des directeurs quant à l'impact positif ou négatif de leur dévouement sur le stress vécu. La plupart disent être attachés à leur métier, peu assurent que le stress ne les atteint pas, mais ils ne savent pas l'expliquer. Codo et Soparnot (2014) ont mis en évidence l'influence ambivalente de l'engagement au travail sur le stress perçu. Absorber le stress contribue à l'augmenter, à cause de la difficulté de se détacher. Être dévoué donne un sens au travail et permet de réduire le risque de stress. Le stress étant assimilé à de la charge de travail lourde, cela contribue peut-être à la non identification par les directeurs dans notre étude.

3.1.2.2 La confusion entre charge mentale et le stress

La charge mentale peut être définie comme une accumulation de tâches à accomplir, de responsabilités. Celle-ci est perçue comme un stresseur, c'est-à-dire une source de stress. Pourtant, tous les directeurs ont parlé de cette charge mais aucun ne l'a défini. Ils l'assimilent au stress. Selon certains auteurs, dont Lazarus et Folkman (1984), la charge est un événement stresseur, qui peut conduire à la mise en danger de celui qui l'évalue et donc au stress. Elle n'est donc pas le stress. Le directeur perçoit la charge mentale comme une conséquence inévitable des situations complexes devant être gérées. La prévenir est un acte de management. Peu de recommandations existent sur le public des cadres. L'étude relève ce manque de compréhension claire des concepts de stress et de charge mentale, ce qui pourrait indiquer un besoin dans la formation ou l'accompagnement des directeurs sur ces questions. Les directeurs s'efforcent de maîtriser leur stress, conformément au modèle de Lazarus et Folkman (1984) sur l'évaluation cognitive et les stratégies d'ajustement. La perception individuelle dans la gestion du stress et l'auto-évaluation sont des éléments clé de réussite ou d'échec de la stratégie de gestion adoptée.

3.1.2.3 Conséquences sur les relations

Un impact majeur identifié est l'influence du stress sur les relations professionnelles du directeur. Les partenaires, les équipes et les hiérarchiques, à travers leurs injonctions, jouent un rôle significatif dans la mise sous tension du directeur. Cette observation rejoint l'étude de Bollecker et Nobre (2016) où les auteurs ont identifié quatre types de paradoxe découlant des demandes contradictoires, dont les paradoxes d'organisation et d'identité. Les cadres doivent faire face à des attentes multiples et souvent incohérentes. Cela crée un sentiment de pression incessante de toutes parts. Les injonctions, les attentes élevées, la pression, et pour certains, un manque de reconnaissance corroborent les résultats de Tessier (2006). L'auteur identifie ces facteurs de stress comme spécifiques aux cadres. Les conséquences de ces stresseurs portent

sur la santé, physique et mentale et peuvent entraîner une dissonance cognitive⁹ entre les attentes et la vision personnelle du cadre, aggravant alors le stress.

3.1.2.4 Conséquences sur la santé

Les répercussions sur la santé des directeurs rencontrés sont sérieuses. Elles vont d'une grande fatigue à un épuisement intense. Les directeurs perçoivent la gravité quand ils ont été en arrêt, voire proches du burn-out. La fatigue, les troubles musculo-squelettiques, les astreintes sont citées comme impactant la santé physique et psychique des directeurs. Mais aucun de ceux qui ont cité ces troubles n'ont semblé mettre en place des stratégies pour les gérer, se défendre. Cela fait écho aux travaux menés par Codot et Soparnot (2014) chez les managers de proximité. Ils montrent les effets néfastes du stress non géré sur la santé mentale, épuisement et renoncement. Deux directeurs sont dans cette dernière situation. Ils songent à partir, étant trop impactés sur le plan personnel par la situation à laquelle ils sont confrontés.

Ces effets sur la santé des cadres peuvent être amplifiés par la situation actuelle de changement de paradigme dans le secteur : raréfaction et nouvelles attentes des candidats, exigence d'un équilibre de vie de plus en plus présent. Goujon-Belghit et al (2021) ont mis en lumière cette nécessité de prise en compte des besoins personnels, des nouvelles attentes des professionnels du secteur médico-social pour les carrières. Les directeurs, confrontés à cette charge supplémentaire et affrontant leurs propres limites, peuvent voir leur stress amplifié et face à un paradoxe managérial : comment motiver et accompagner lorsque le directeur est dans le même questionnement ?

3.1.3 Dénier du paradoxe

Le résultat principal de ce thème est un paradoxe, l'absence de réaction des directeurs alors qu'ils reconnaissent que les paradoxes existent et peuvent être des facteurs de stress : « *Les paradoxes existent, on va pas se le cacher* » (E2D2). La littérature offre une richesse d'informations mais il semble n'y avoir aucune volonté d'action pour les affronter chez les directeurs de notre étude. Ils évoquent des paradoxes ciblés sur l'équilibre de vie, liés à l'institution, ou encore la solitude au poste. Leurs réactions ne correspondent pas aux conclusions apportées par Bollecker et Nobre (2016). Les auteurs soutiennent que les managers jouent un rôle clé dans la gestion des paradoxes organisationnels. Développer des stratégies comme la confrontation, la transcendance leur permettrait de mieux gérer les tensions. D'après

⁹ La dissonance cognitive est le malaise ressenti lorsque des comportements ou des croyances se contredisent et viennent intensifier le stress perçu.

ces mêmes auteurs, une stratégie d'acceptation existe également. Dans notre étude, au contraire, les directeurs constatent le paradoxe sans développer de stratégie pour les gérer.

Les directeurs semblent ignorer, pour des raisons encore floues, les méthodes que la littérature a apportées. Ainsi, les stratégies tournées vers le problème ou les émotions amenées par Lazarus et Folkman (1984), ou encore Albert-Cromarias et Dos Santos (2020) qui proposent des moyens sur l'organisation. Ces dernières permettent de transformer un paradoxe en opportunité de développement. Ce manque de confrontation peut être un élément aggravant, car ne pas affronter les paradoxes professionnels conduit à une intensification des tensions et du stress. Il serait intéressant de comprendre pourquoi les directeurs ne mettent pas en place les stratégies de coping. Est-ce une question de culture du milieu médico-social ? est-ce un manque de soutien ? est-ce une conduite de changement à conduire pour la mise en application ?

En conclusion, nous nous posons la question suivante : comment les directeurs peuvent-ils continuer à bien accompagner et motiver leurs équipes alors qu'eux-mêmes évoluent parmi des paradoxes qu'ils choisissent de ne pas traiter et qui les impactent négativement ? Les études de Nobre et Bollecker, ou de Albert-Cromarias et Dos Santos, montrent que le véritable problème pourrait bien être une difficulté à appliquer des stratégies théoriques, par un manque de connaissance mais aussi par l'importance du rôle de la hiérarchie dans l'accompagnement de ses cadres.

3.1.4 Stratégies d'ajustement : le coping en soutien des directeurs.

Le fait de ne pas gérer les paradoxes ne signifie pas dire que les directeurs adoptent l'acceptation pour tout. Ils font face à d'autres difficultés, avec des stratégies qui s'appuient principalement sur leurs ressources personnelles : la capacité à s'organiser, à mobiliser un réseau de soutien, à pouvoir compter sur l'entourage familial, à faire appel à des ressources externes spécialisées dans l'accompagnement.

3.1.4.1 L'organisation personnelle, une compétence à développer.

L'organisation est une compétence personnelle que les directeurs doivent acquérir et développer. Selon eux, cette compétence permet de fournir un travail professionnel de qualité. Anticiper, planifier, être rigoureux : ces compétences interpersonnelles, également connues sous le nom de soft skills, sont essentielles au directeur pour son leadership et pour la gestion efficace de ses établissements. Le résultat corrobore les conclusions de Bellini (2005). L'auteur démontre l'intérêt d'adopter une approche structurée, proactive pour éviter les échecs. A cela, les directeurs associent l'intérêt de construire un réseau avec leurs pairs, des partenaires d'autres

services ou en externe. Ils soulignent l'apport du réseau dans les projets, mais aussi un soutien précieux. Ces résultats sont conformes aux conclusions de Gagne (2016) qui montre comment la gestion des ressources, dont les ressources personnelles et relationnelles, contribue à la construction identitaire du cadre. Cette construction permet aux managers d'adopter des identités variées, renforçant ainsi leurs capacités d'adaptation et d'organisation. Enfin, cette stratégie qui utilise l'organisation et les compétences des pairs, s'inscrit dans l'approche du coping tournée vers le problème, notion introduite par Lazarus et Folkman (1984). Ce type de stratégie est valorisé par les hiérarchiques au sein de l'organisation, comme le montrent Gangloff et Malleh (2017). Selon ces auteurs, la stratégie tournée vers le problème est valorisée dans l'organisation et lui confère un statut normatif. Notre résultat est à mettre en lien avec cette recherche et nous pouvons aussi nous demander si notre résultat n'est finalement pas un exemple de cette normativité. En freinant leurs capacités d'adaptation, les directeurs risquent de minimiser l'efficacité de leurs actions.

Gangloff et Malleh, dans leur recherche, estiment qu'en plus de la stratégie d'adaptation tournée vers le problème, celle tournée vers le soutien est également valorisée, au point de devenir une norme. Le résultat suivant porte sur la recherche de soutien par les directeurs.

3.1.4.2. Le soutien, solution idéale ?

Le soutien social est la stratégie la plus utilisée par les directeurs. En lien avec les situations vécues, c'est par le soutien qu'ils arrivent le plus à faire face à la solitude, à prendre des décisions, à obtenir de la bienveillance nécessaire à leur équilibre. Le feedback, la pair-aidance, c'est-à-dire le partage d'expériences et de conseils entre collègues occupant des postes similaires, sont particulièrement recherchés.

Ces stratégies de recherche de soutien des directeurs multisite sont en lien avec les apports de Lazarus et Folkman (1984), qui considèrent que la recherche de soutien social est une stratégie qui va permettre de réguler les émotions induites par le stress professionnel. Cependant, les auteurs considéraient, dans leurs recherches, le soutien social comme une sous-partie du coping orienté vers le problème. Dans notre étude, le soutien social est revendiqué par les directeurs comme premier apporteur de solutions aux situations vécues. Les directeurs l'ont souligné, avoir du soutien est essentiel pour les aider à gérer les tensions. Gangloff et Malleh (2017), dans leurs conclusions, mettent en avant l'importance du soutien social dans les stratégies de coping.

D'après leur étude, les cadres valorisent les stratégies centrées sur le problème et la recherche de soutien, mais rejettent celles centrées sur les émotions. Notre étude montre que les directeurs,

essentiellement ceux ayant vécu une situation difficile, se défendent de plus en plus grâce au soutien de leur entourage privé, mais aussi en étant accompagnés par des experts en dehors de leur structure professionnelle.

3.1.4.3 Nouvelles stratégies de défense

Notre étude a montré un résultat en contraste avec les conclusions précédentes de Gangloff et Malleh (2017) concernant les cadres. Les directeurs cherchent désormais à préserver leur estime de soi, leur bien-être. Selon eux, faire attention à soi est essentiel pour bien manager. E12D12 par exemple l'a clairement exprimé. Ils n'hésitent pas à dire que, pour se préserver et s'aider, ils font dorénavant appel à des accompagnements externes.

Les approches récentes sur le coping mettent l'accent sur cette stratégie basée sur les émotions. Rivière (2019) démontre dans son étude l'émergence de nouvelles stratégies, basées sur le soutien social, essentiellement des collègues. L'appel à la pair-aidance prônée par les directeurs de notre étude et rechercher plutôt l'appui de son équipe que celui de sa hiérarchie s'inscrivent dans les conclusions de l'auteur. Les activités sportives, de loisirs, la recherche de l'appui familial sont aussi des stratégies adoptées par les directeurs pour faire face. Elles sont en lien avec les stratégies de coping centrées sur les émotions, la préservation du bien-être. L'évolution vers une attention au bien-être rejoint les recherches de Bruchon-Schweitzer et Boujut (2014) qui avaient déjà mis en évidence l'importance croissante portée à ces stratégies dans le contexte professionnel. Le bien-être devient un levier managérial de gestion des équipes.

Les résultats ne convergent pas tous vers des stratégies basées sur la recherche de soutien. Un peu plus du tiers des directeurs de cette étude préfèrent la résilience. La meilleure stratégie, selon eux, est de rester en phase avec la stratégie de leur association et refusent de se laisser influencer par leurs émotions. Bruchon-Schweitzer et Boujut (2021) expliquent dans leur ouvrage que la résilience est une forme d'adaptation au stress, permettant aux individus de rester alignés avec les objectifs de leur organisation professionnelle.

Nos résultats correspondent en majorité aux apports réalisés par les auteurs dans la littérature. Trois se distinguent néanmoins : le déni du paradoxe, l'évolution vers le soutien social et le souci de ses émotions comme stratégie de coping aidante dans le métier des directeurs multisite.

Ces résultats sont cependant issus d'une étude avec un échantillon restreint. Cette note nous permet d'aborder maintenant les limites de notre étude.

3.2 LIMITES DE NOTRE ETUDE

Nous avons choisi d'interroger exclusivement les cibles de cette étude, les directeurs multisite et venant d'organisations différentes. Il aurait été pertinent de rencontrer leurs homologues en monosite, leurs hiérarchiques afin de pouvoir faire une étude comparative des différentes perceptions du métier de directeur en multisite, selon les organisations professionnelles.

La seconde limite de notre étude réside dans l'expérience limitée que nous avons en tant que chercheur. Bien que nous ayons suivi les méthodes préconisées par notre directrice de mémoire, il est probable que notre manque de pratique ait pu introduire des biais dans les interprétations.

L'origine professionnelle et la durée au poste des directeurs auraient été aussi apportées. Le vécu professionnel induit des réactions et des convictions différentes. Nous n'avons pas exploité ces informations. Distinguer selon le genre les réponses apportées aux questions des difficultés, des ressentis aurait permis aussi une subtilité dans les résultats autour du stress et de la manière de la supporter dans le métier.

Enfin, nous avons conscience de la faible taille de l'échantillon, au regard de l'attendu dans une enquête qualitative. Même si nous avons cherché la « saturation » préconisée, nous avons conscience qu'un plus grand nombre aurait donné plus de crédibilité aux résultats trouvés.

Ces résultats nous ont permis de procéder à quelques recommandations, que nous allons maintenant détailler.

3.3 PRECONISATIONS MANAGERIALES

Nous avons choisi de présenter trois recommandations qui puissent profiter aux directeurs d'établissement médico-sociaux et à leur direction. Il nous semble intéressant d'associer la personne et son entourage professionnel, les deux étant impliqués dans la bonne exécution de la fonction de directeur d'établissement multisite. Nos recommandations portent sur : le soutien social, l'équilibre de vie, la gestion des paradoxes.

3.3.1 Etre soutenu et initier le soutien

Le soutien social est à la fois un outil managérial et un besoin pour fonctionner pour les directeurs. Il leur permet de diminuer les effets du stress professionnel, de moins ressentir la solitude inhérente à leur environnement multisite. Une étude portée par le docteur Robert

Waldinger¹⁰ indique que « *le lien personnel crée une stimulation mentale et émotionnelle qui booste automatiquement l'humeur, alors que l'isolement l'étouffe* ». Une des conclusions de l'étude porte sur l'impact positif des connexions sociales sur les individus.

La première recommandation vise l'organisation. Dans son intérêt, la mise en place d'espaces de discussion permettra des interconnexions, une construction commune de projets. La forme des rencontres serait celle de synergie métier par thème : gestion, ressources humaines, sécurité par exemple. Cela permettrait aux directeurs de se retrouver régulièrement, de porter ensemble des projets, de progresser par le partage de pratiques utiles dans le contexte du multisite. Ces réunions ne doivent pas se faire en auto-gestion. Le risque d'abandon est réel, dû à un intérêt perçu faible de la part de la hiérarchie et à une sensation d'organisation imposée. Ce mode de rencontre serait plus efficace s'il était porté par la hiérarchie directe ou par celle d'un service support, comme celui des Ressources Humaines. En outre, comme l'ont démontré Guerrero et Herbach (2009), améliorer le soutien organisationnel renforce l'implication des salariés. Cela est essentiel dans un contexte multisite, où l'autonomie laissée implique un grand sens de la responsabilité portée.

Soutenir professionnellement le directeur, c'est aussi le soutenir personnellement. Réaliser des feedback est une pratique préconisée. Quelques directeurs le réclament et notent l'insuffisance de retours faits. Pour légitimer les feedback métier, reconnaître les spécificités de multisite (équipes diffuses, gestion multiple d'un même projet par exemple) dans la fiche de poste serait une reconnaissance. Le système multisite a été majoritairement plébiscité pour des raisons d'optimisation de coût. Or, la plupart des directeurs l'ont souligné, être en multisite est facteur de fatigue, de tensions démultipliées. Reconnaître la spécificité de leur métier aux directeurs favorisera le soutien perçu.

La seconde recommandation vise le directeur lui-même. Dans l'étude exploratoire, le soutien des pairs est recherché, et avoir son réseau est primordial. Le réseautage est une bonne pratique dans le développement de son leadership ¹¹. Un moyen de développer son réseau passe aussi par le travail en équipe. Ainsi, pouvoir travailler par exemple en binôme permettrait des relais, un accompagnement en continu des équipes et d'avoir un soutien privilégié. Cela est d'autant

¹⁰ Citation du docteur Robert Waldinger, directeur de l'étude sur le bonheur menée par l'université d'Harvard, reprise du cours de Mme Labruyère, septembre 2024.

¹¹ Issu du séminaire, Leadership et comportements organisationnels, MOS année 2023-2024

plus important pour les jeunes directeurs, à qui sont confiés autant de délégations qu'un directeur ayant une expérience de plusieurs années.

Plutôt que de fonctionner majoritairement grâce un réseau majoritairement local, adhérer à une structure associative professionnelle de directeurs multisite serait aussi un excellent moyen de développer le soutien social et œuvrer pour la qualité de métier.

Revoir son management et tendre à le libérer plus, dans le cadre imposé par le législateur et l'organisation traditionnelle hiérarchique en pyramide, serait profitable pour le soutien provenant des équipes. Le directeur a besoin de ce soutien et le dit. Développer la cohésion, la participation en impliquant aux différents projets des ESMS, est un très bon vecteur de confiance ressentie des équipes, de valorisation et donc d'implication. Faire évoluer son management grâce à l'approche stratégique de projet va permettre au directeur, en travaillant plus en mode participatif, de gagner de la confiance par ses équipes et d'avoir en retour un soutien accru.

Promouvoir le soutien social, orienter son management vers plus de participation des équipes, utiliser des outils issus des « best practises » du leadership¹² sont des leviers de l'amélioration de la performance durable des directeurs multisite.

3.3.2 L'équilibre vie professionnelle, vie personnelle : un levier d'action

Utiliser des stratégies en lien avec les émotions est un résultat marquant. Les directeurs sont attachés à leur métier, mais ils expriment le besoin d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Un directeur est avant tout une personne, avec des sensibilités et des émotions. Si ces dernières ne sont pas bien gérées, des biais cognitifs peuvent apparaître, altérant ainsi la qualité dans la prise de décision, l'efficacité managériale.

L'employeur a un rôle clé à jouer, en évoluant sur une conception plus moderne du cadre, qui ne considère plus la très grande disponibilité comme facteur de réussite managériale. Quelques directeurs nous ont dit rester disponibles en continu, par souci d'accompagnement des équipes. Des dispositions existent déjà et sont à encourager : journées de travail possibles en dehors des structures, organisation autonome de son agenda, droit à la déconnexion.

L'attention portée au bien-être des directeurs pourrait être de formaliser des actions favorisant la qualité de vie au travail (QVT). Le document unique d'évaluation des risques professionnels

¹² Par exemple : le feedback 360°, le réseautage, séminaire sur le leadership de Mme Merdinger-Rumpler (2024) ;

(DUERP) est un très bon support d'identification des risques psycho-sociaux touchant les directeurs et les leviers d'actions pour permettre d'y faire face.

Le directeur joue un rôle également crucial dans la normalisation de cette recherche d'équilibre. En organisant son agenda professionnel avec des plages de non-disponibilité, en indiquant aussi l'importance à donner au bien-être, il envoie le message suivant : préserver son bien-être permet d'améliorer sa tenue de fonction. L'impact est double : habituer les équipes à une plus grande autonomie, renforcer leur pouvoir de décision, sans avoir recours systématiquement à son supérieur.

Ce management plus équilibré, inscrit dans l'organisation, favorisera une dynamique d'équipe avec une confiance accrue et une implication en retour plus grande. Cette conclusion rejoint celles de Guerrero et Herbach (2009) qui démontrent le lien entre pratiques de ressources humaines, soutien perçu et la confiance en son organisation.

3.3.3 La gestion des paradoxes : un levier pour le leadership

Un résultat frappant de notre étude est la reconnaissance des paradoxes par les directeurs, mais l'absence de stratégies adaptées pour y faire face. L'intérêt est présent, les paradoxes interpellent. Seul un constat est fait. Connaître et développer des stratégies de coping adaptées permettra au directeur de faire face et d'avoir un levier de développement pour son leadership. En tant que « porteur de sens » (Lenhardt, 2002), il donne du sens aux actions en transmettant la vision de manière claire et accessible. Il travaille ainsi à la compréhension, à l'acceptation et à l'implication de ses équipes.

Pour y parvenir, une phase d'acculturation des concepts des stratégies d'ajustement nous semble indispensable. L'accès à la littérature peut être initié par une action inscrite dans les plans de formation et ainsi marquer la priorité donnée aux directeurs. Mettre en place un accompagnement spécifique sur la base d'échanges, de recherche de stratégies à privilégier peut se révéler un moyen efficace pour atténuer l'effet des paradoxes. Il y a en effet un point de vigilance à avoir sur le réel impact positif. Sabouné et Ndiaye (2023) alertent sur ce point. Leurs conclusions mettent en avant le bénéfice du coping tourné vers les émotions positives telles que le rire et la réinterprétation positive.

En adoptant des stratégies d'ajustements conformes à leur situation, les directeurs pourront renforcer également leur leadership. En étant plus sûrs, moins contraints, ils consolideront leur position de manager bienveillant pour leurs équipes.

CONCLUSION

Notre recherche portait sur le poste de directeur médico-social multisite, vu par les cadres occupant cette fonction. L'objectif était de répondre à la question suivante : **Quelles sont les stratégies des directeurs d'établissement multisite pour faire face aux défis de leur pratique professionnelle ?**

Nos résultats montrent un attachement des directeurs à leur métier, et des stratégies mises en place pour assurer un fonctionnement de haut niveau, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, dont le stress professionnel. Un résultat notable est leur perception des paradoxes. Ils les identifient facilement, mais ne semblent pas vouloir les affronter, contrairement au stress. Un autre résultat caractéristique est la confusion entre le stress et la charge mentale. Les stratégies que peuvent mettre en place les directeurs multisite se confondent lorsqu'il s'agit de faire face à la charge mentale et au stress.

La confiance est l'élément crucial du métier pour les directeurs. Cet état cognitif est porteur. Les directeurs l'utilisent à la fois pour leur propre motivation et comme levier d'action pour manager leurs équipes. La confiance leur apporte des retours positifs, les rassure. Elle est également nécessaire. Gérant plusieurs sites, les directeurs trouvent dans la confiance le moyen de pouvoir faire des choix, en déléguant et en donnant de l'autonomie à leurs équipes. Enfin, elle est une clé de réussite dans la relation avec la hiérarchie. La confiance reçue donne aux directeurs une plus grande assurance et amplifie leur implication professionnelle.

En complément de la confiance, une organisation personnelle rigoureuse est perçue comme essentielle pour faire face et continuer à avancer. L'organisation modèle est de deux types, technique et social. La connaissance des outils numériques est indispensable pour gérer son temps et son organisation de travail complexe du fait de la gestion multisite. Les directeurs qui n'en sont pas familiers reconnaissent leur absence et leur utilité. Le réseau est le principal contributeur de l'organisation sociale du directeur. Il est à la fois soutien, terrain d'échanges et d'idées. Tous les directeurs soulignent sa nécessité. Le réseau familial est lui aussi un support du directeur. Il permet un équilibre de vie, permettant aux directeurs de faire face aux tensions professionnelles.

Les directeurs vivent des situations de paradoxes et de stress. Ils tentent de s'en défendre pour mieux les affronter. Le stress résonne particulièrement chez les directeurs, car ils le jugent responsable d'impacts négatifs importants. La principale conséquence est une perte d'efficience

dans leur poste, ce qu'ils supportent mal. Les directeurs ne dissocient pas la charge mentale et le stress, ce qui peut les induire en erreur dans le choix de la stratégie à adopter.

Gérer ses difficultés est indispensable pour rester performant à son poste. Les directeurs multisite n'hésitent plus à se faire accompagner. Ce qui émerge de notre résultat est la place donnée au soutien social, qui permet à la fois de résoudre les problèmes et de gérer les émotions. Certains directeurs valorisent la résilience comme stratégie d'adaptation. Ils préfèrent s'adapter face aux contradictions plutôt que de les affronter. Cela mérite une réflexion plus approfondie pour déterminer si cela n'est pas une stratégie d'évitement plutôt que d'adaptation.

Enfin, les paradoxes sont une source de difficulté. Leur reconnaissance est claire, mais les directeurs ne prennent pas d'initiatives pour les gérer. Ils préfèrent être résilients. Pourtant, la littérature peut leur fournir des actions possibles et adaptées. Il est essentiel de sensibiliser les directeurs à l'importance des stratégies d'ajustement et de leur faire comprendre l'intérêt. Cela participerait à la réduction du stress professionnel, mais aussi au maintien de la qualité de leur tenue de poste, aspect essentiel pour eux.

Des limites existent dans cette étude. La taille de l'échantillon et le terrain empirique, où seuls les directeurs ont été interrogés constituent des limitations ou des risques d'interprétation. Nous n'avons pas analysé les résultats selon le genre. Une représentation par type de structure, et sur le territoire national aurait permis de valider les résultats.

Les directeurs sont-ils donc des « *fusibles sous (haute) tension* »¹³? Être directeur multisite est une fonction complexe et riche. Il serait intéressant de poursuivre l'étude sous l'angle de la conduite du changement vers un management plus participatif et basé sur l'innovation, en explorant les initiatives prises pour le management et l'accompagnement des directeurs multisite.

Nous concluons par une citation d'Eleanor Roosevelt : « ***Pour accomplir de grandes choses, nous devons non seulement agir, mais aussi rêver ; non seulement planifier, mais aussi croire*** ».

¹³ Citation issue du titre du dossier des Cahiers de l'Actif, 2018, n° 500-503.

BIBLIOGRAPHIE

Abou El Khair, Catherine, *Multisite : diriger plusieurs établissements sans perdre les pédales*, ASH, mars 2024. <<https://www.ash.tm.fr/management-reseaux/multisite-diriger-plusieurs-etablissements-sans-perdre-les-pedales-894667.php>>

Albert-Cromarias, Anne et Dos Santos, Catherine, « Les paradoxes dans un établissement de santé: reconstruire du sens par l'innovation managériale », *Recherche en Sciences de Gestion-Management*, 2020, n°137, p 39 à 62

Althaus, Virginie, Kop, Jean-Luc, Grosjean, Vincent, « Recension critique des modèles théoriques reliant environnement de travail, stress et santé : vers un méta-modèle », *Le Travail Humain*, Presses Universitaires de France, 2013, 76 (2), p.81-103

APEC, *54 % des cadres ressentent souvent ou occasionnellement un niveau de stress intense et plus d'1 sur 2 un sentiment régulier ou occasionnel d'épuisement professionnel*, APEC, octobre 2023.<<https://corporate.apec.fr/home/actus-medias/toutes-nos-actualites/54--des-cadres-ressentent-souvent-ou-occasionnellement-un-niveau-de-stress-intense--et-plus-d1-sur-2-un-sentiment-regulier-ou-occasionnel-depuisement-professionnel.html>>

Bellini, Stéphane, « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2005, n°65, p. 13-25

Bollecker, Gilles, Nobre, Thierry, « Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016, n 113, p. 43-62

Bruchon-Schweitzer, Marilou, « Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress », *Recherche en soins infirmiers*, 2001, 67 (4), p.68-83

Centre National de Gestion, *Référentiel métier de directeur d'établissement social et médico-social*, CNG, juin 2023. <<https://www.cng.sante.fr/directeurs/referentiel-metiers-competences>>

Chauvière, Michel, *Le dernier des directeurs*, Dunod, 2014

Codo, Sylvie, Soparnot, Richard, « Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus? », *Relations industrielles*, 2013, 68 (3), p. 507-530

Codo, Sylvie, Soparnot, Richard, « Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2014, n°102, p.173-191

Dr Métayer, Laurence, « Les directeurs d'ESMS: des "Rambos" », *Les Cahiers de l'Actif*, 2018, 500/503, p.91-119

Dubreuil, Bertrand, « Un exercice de direction inscrit dans une anthropologie écosystémique », *Les Cahiers de l'Actif*, 2018, 500/503, p.41-61

Dumez, Hervé, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 2013

Feng, Min, Kalika, Michel, *Les stratégies d'adaptation à la disposition du manager de proximité dans la gestion du techno-stress: une perspective interactionnelle*, Halshs, 2019. <<https://shs.hal.science/halshs-02112795/document>>

France Compétences, *Certification professionnelle*, France Compétences, consulté en juillet 2024. <<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/36838/>>

Gagne, Jean-François, « L'importance des ressources dans la construction identitaire du manager », *Management International*, 2016, 20 (3), p.12-26

Gangloff Bernard, Malleh, Neila, « Faire face aux difficultés en situation professionnelle: vers la normativité des stratégies? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017, 26(6), p. 3-25.

Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland, David, Haon, Christophe, Jolibert, Alain, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 3e éd., Pearson, 2018

Giorgio, Marie-Thérèse, *Mesure du déséquilibre « efforts-récompenses » : questionnaire de Siegrist*, AtouSanté, mai 2023. <<https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>>

Goujon-Belghit, Anne, Husser, Jocelyn, Leiner, Anaïs, « Quelles nouvelles formes de construction des carrières dans le secteur médico-social? Le cas du groupe SOS. », *Gestion 2000*, 2021,38(6), p. 19-41

Guerrero, Sylvie, Herrbach, Olivier, « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social: et si bien traiter ses employés était payant? », *Industrial Relations / Relations Industrielles*, 2009, 64 (1), p. 6–26

Guilmot, Nathalie, Vas, Alain, « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent », *Question(s) de management*, 2013, n° 3 (2), p. 53-65.

Guilmot, Nathalie, Vas, Alain, « Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires », *Management & Prospective*, 2017, 34, p. 381-410.

Hamet, Joanne, Michel, Sylvie, « Les questionnements éthiques en systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, 2018, 44(271), p.99-129

Kahn, Robert L and al, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons, 1964

Larousse, Larousse, consulté en juillet 2024. <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/difficult%C3%A9/25459#>>

Lazarus, Richard S., *Psychological and Biological Approaches To Emotion*, Psychology Press, 1990

Lazarus, Richard S., Folkman, Susan, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, 1984

Lazarus, Richard, *Psychological Stress and The Coping Process*, McGraw-Hill Book Company, 1966

Lenhardt, Vincent, *Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team-building*, Eyrolles, 5^e éd., 2015

Le Robert, dico en ligne, *Le Robert*, consulté en juillet 2024. <<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/diriger>>

Le Robert, dico en ligne, *Le Robert*, consulté en juillet 2024.<<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/difficulte>>

Monneuse, Denis, *Le silence des cadres, Enquête sur un malaise*, Vuibert, 2014

Paulhan, Isabelle, Bourgeois, Marc-Louis, *Les Stratégies d'ajustement à l'adversité*, Presses Universitaires de France, 1995

Poirel, Emmanuel, Denecker, Carl, Yvon, Frédéric, « Mieux comprendre le stress au travail: limites des méthodes quantitatives et proposition d'une méthode alternative par rétroaction vidéo », *Recherches qualitatives*, 2013, 32(1), p.81 à 106

Rivière, Audrey, « Tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé à l'hôpital public. L'effet modérateur des stratégies d'ajustement », *Revue Française de Gestion*, 2019, n°282, p. 11-35

Sabouné, Khaled, Ndiaye Adama, *Tensions paradoxales dans le médico-social : entre résignation et transgression*, *Le Média Social*, 18 avril 2023, <https://www.lemediasocial.fr/gestion-des-tensions-paradoxales-dans-le-medico-social-entre-resignation-et-transgression_upTSe0>

Sabouné, Khaled, « Le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques: un élément perturbateur du contrat psychologique relationnel des salariés opérationnels du secteur médico-social », *Management et Avenir*, 2021, 124, p. 35-55

Tessier, Nathalie, « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Management et Avenir*, 2006, n°8, p. 143-158.