MANAGER AUTREMENT : CONSTRUIRE UNE VISION ALTERNATIVE DE LA FONCTION DE DIRECTION

COLLECTIF NATIONAL
DES DIRECTEURS
ET DES DIRECTRICES
Ufmict-CGT, 2026

Ce document, élaboré par le Collectif national des directeurs et directrices de l'Ufmict-CGT, porte une ambition : redonner aux directions les moyens d'exercer pleinement leurs responsabilités au service de la population, des professionnels et de l'intérêt général. Il complète les 70 propositions revendicatives consacrées aux statuts, aux carrières et aux conditions d'exercice des corps de direction, en développant une réflexion sur le sens du travail et les conditions d'exercice de la fonction de direction. Il constitue une contribution à la réflexion collective sur les transformations nécessaires de nos métiers et de nos établissements. Cette réflexion a vocation à se poursuivre et à s'enrichir des expériences et des propositions des professionnels.

la cgt SANTÉ & ACTION SOCIALE
MÉDECINS INGÉS CADRES TECHS
UFMICT
La référence syndicale

1 *Réfuter la logique de l'hôpital-entreprise*

Réfuter l'hôpital-entreprise suppose de remettre la mission de service public au premier rang des objectifs de la direction, avant l'équilibre budgétaire. Cela implique trois changements : sortir de la logique entrepreneuriale dans l'organisation et les pouvoirs de l'établissement, dans son financement (la tarification à l'activité) et dans la prise en charge des usager·e·s. Il faut aussi inscrire le service public dans les fiches métiers des directions, et rééquilibrer le système de santé en faveur du soin et de la communauté, au détriment du seul contrôle. Il reste enfin à organiser une offre publique cohérente sur tout le territoire, en limitant la part du secteur privé et de ses pratiques commerciales, mécénat compris, dans le financement public.

2 *Ne pas être les gestionnaires de la pénurie*

Ne pas être les gestionnaires de la pénurie suppose trois ruptures : un plan pluriannuel d'investissement à la hauteur des besoins documentés, assorti de l'accès des établissements aux conditions d'emprunt de l'État ; une politique nationale cohérente du numérique en santé et de l'adaptation climatique, financée comme telle ; une réorientation de la dépense publique, par la conditionnalité des aides aux entreprises et la réinternalisation des compétences de direction plutôt que leur externalisation. À ces conditions, les directions redeviennent des actrices de transformation, et non les relais d'arbitrages qu'elles n'ont pas rendus.

3 *Bâtir un management fondé sur le travail réel, le collectif et l'autonomie professionnelle*

Un management fondé sur le travail réel repose sur quatre engagements : partir des besoins de la population et des référentiels de métiers, non des enveloppes ; garantir aux équipes des temps de concertation et de parole ; distinguer la participation réelle de ses simulacres, en la dotant de pouvoir de décision et de moyens ; évaluer les choix de gestion à leur coût complet, financier et humain, y compris sur les ratios d'encadrement et la qualification. Le droit d'alerte des directeur·rice·s en est la garantie : il permet de faire entendre le réel plutôt que de le quitter.

4 *Ne pas se résigner face à la souffrance au travail*

Ne pas se résigner suppose quatre engagements : faire respecter la légalité et prévenir harcèlement et discriminations dans les établissements, avec des procédures indépendantes de la ligne hiérarchique ; garantir aux directeur·rice·s un droit d'expression et d'alerte, en clarifiant la portée du devoir de réserve ; rééquilibrer la mise en jeu des responsabilités entre directions, tutelles et décideurs financiers ; rendre opposables les ratios d'effectifs nécessaires à la sécurité des personnes. Ces garanties conditionnent le retour du sens du travail et l'attractivité des métiers de direction.

5 *Mettre le service public au cœur de l'organisation du travail*

Mettre le service public au cœur de l'organisation du travail suppose quatre engagements : inscrire la mission de service public dans les référentiels de métiers et de formation des corps de direction ; garantir aux directeur·rice·s la liberté d'opinion et d'expression, en précisant la portée du devoir de discrétion ; aligner la mise en jeu des responsabilités sur le pouvoir de décision effectif, entre établissements, groupements et tutelles ; recueillir et porter la parole des collègues en poste, sans crainte de représailles. Ces garanties donnent aux directions les moyens de redevenir des actrices du service public et non ses exécutantes.

6 *Intégrer les enjeux sociétaux dans la fonction de direction*

Intégrer les enjeux sociétaux dans la fonction de direction suppose d'assumer la position d'interface des directeur·rice·s entre les orientations publiques et la réalité des équipes. Cela passe par la défense des moyens du soin et par un accès aux soins fondé sur les besoins, sans discrimination. Cela passe aussi par un plan national de mobilité durable financé, et par une transition écologique inscrite au projet d'établissement avec des financements dédiés, conduite avec les équipes et non imposée. Enfin, l'intelligence artificielle et le numérique doivent être débattus collectivement, avec des gains de productivité réinvestis dans les conditions de travail et la protection des données de santé.

7 *Poser les jalons de nouveaux droits protecteurs pour les directeur·rice·s*

De nouveaux droits protecteurs reposent sur quatre jalons : un droit d'alerte opposable, avec accusé de réception, réponse écrite de l'ARS, expertise indépendante et protection effective contre les représailles ; une responsabilité proportionnée aux marges de manœuvre, avec un pouvoir d'initiative garanti par le statut ; l'inscription du service public et de la citoyenneté du fonctionnaire dans les statuts et les référentiels, avec des parcours, une formation et une protection de la santé à la hauteur ; un droit au développement humain durable, appuyé sur le Radar Travail Environnement, une planification financée et une formation des directions. Ces garanties permettent aux directeur·rice·s de dire le réel et d'agir sans craindre pour leur carrière.

Contacts

Vous pouvez nous retrouver :

https://syndicoop.fr/ufmict/

Sur LinkedIn : Ufmict Collectif Directeurs CGT

Secrétariat Ufmict-CGT :

01 55 82 87 57

ufmict@sante.cgt.fr

RETROUVEZ L'ARGUMENTAIRE DÉTAILLÉ ICI !