



**8<sup>e</sup> édition**  
*JOURNÉE DE FORMATION*  
**JEUDI 6 NOVEMBRE 2025**  
CYCLONE **PARIS**

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

PROGRAMME  
INTERVENTIONS  
PUBLICATIONS



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

Pour cette 8<sup>e</sup> édition, le comité d'organisation a souhaité poursuivre dans la création d'une rencontre apportant un regard critique sur les conditions du métier de directeur. Chaque directeur, chaque directrice, quelle que soit sa fonction, connaît l'extrême complexité des fonctions de direction pour assurer ces responsabilités de haut niveau, que ce soit dans le champ sanitaire, social ou médico-social.

Le sens du métier de directeur paraît évident tant il est au service des autres. La très grande majorité des collègues, acteurs du management, exerce leurs missions et fonctions avec professionnalisme, compétences et un sens aigu de la mission de service public.

Cette journée propose une approche à la fois compréhensive et réflexive.

Nous nous sommes efforcés de sortir des modes conventionnels et des sentiers battus pour venir questionner les choses du point de vue du « courage managérial », qui apparaît comme un thème peu exploré dans notre champ. Le sujet s’appréhende autour d’une pensée protéiforme. Gageons qu’une telle thématique est censée venir nourrir la manière dont nous considérons nos missions de directrices, de directeurs, et plus largement d’acteurs du management – ingénieurs, médecins, cadres administratifs ou soignants, élèves à l’EHESP – dans les établissements de santé et médico-sociaux.

Conduire et diriger un établissement de la fonction publique hospitalière est source à la fois de progrès sociétal indispensable à la « santé de la nation » et de tension permanente, parfois très difficile à gérer et à vivre. Alors qu’en est-il du point de vue de lignes de force, des points d’ancrage ou des enjeux liés au « courage managérial »? Comment cela s’incarne-t-il du point de vue individuel et personnifié ou encore du point de vue structurel ou systémique ou collectif? Tel est le fil rouge de ce jeudi 6 novembre 2025.

Merci pour ce moment de rencontre et de partage.  
Belle journée à toutes et à tous!

# Manager avec courage : de la conviction à l'action

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

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

## Manager avec courage : de la conviction à l'action!

**MODÉRATEURS** Louise VILLENEUVE et Lucas MAITROT

**9h40** *Grand témoin*  
*Le courage en action grâce au hip-hop management*

Jean-Philippe DENIS Professeur de sciences de gestion  
et du management, université Paris-Saclay, membre du RITM

Ce sont les travaux de **Jean-Philippe Denis**, au sein de l'université Paris-Saclay et du laboratoire RITM, notamment ceux relatifs au « hip-hop management », qui nous ont conduits à le solliciter. Il est coutumier des « actes » porteurs de sens pour faire se rencontrer et se nourrir le « monde académique » et « le monde professionnel » autour des sujets de la santé, et singulièrement pour donner et livrer une approche originale du management. De fait, emprunter et caractériser des principes ou réalités du management au phénomène du hip-hop ne va pas de soi et est même générateur de surprises. Jean-Philippe Denis exposera sa vision des choses en convoquant un modèle de tripartition en référence aux travaux d'un auteur des années 1970 qui, selon lui, est à mobiliser pour mieux saisir ce qui se joue dans nos réalités professionnelles de directeurs et directrices. Cela se vérifie aussi dans un cadre plus large des missions de pilotage et de direction des établissements de santé et médico-sociaux. Il s'agit ici de mobiliser trois formes que sont l' (exit), la (loyalty) et la (voice) dans une économie possible de ces trois « concepts »; Jean-Philippe Denis cherche

ainsi à établir trois grandes formes de légitimité dans le management. Il nous livrera sa version dynamique tirée des travaux de Hirschman, colorés par la sociologie dite « wébérienne ». Tout un programme pour « manager avec courage » et préciser un lien possible et utile avec le mouvement du hip-hop!

Le propos est tourné aussi vers les réalités du moment, où tout s'accélère et où la technicité prend une autre dimension avec les éléments de l'intelligence artificielle et ses interférences dans le monde de la santé, le tout sans perdre de vue ce qui se joue dans les métiers du « soin ».

### PUBLICATIONS

- **Fr. Tannery, J.-Ph. Denis, T. Hafsi, A.-Ch. Martinet (coord.)**, *Encyclopédie de la stratégie*, collection « Les livrets de la stratégie », Éditions EMS, 2022.
- **J.-Ph. Denis**, *Introduction au hip-hop management*, collection « Gestion en liberté », Éditions EMS, 2014.

**10h25** *Échanges avec la salle*

**10h45** *Pause et visite des stands*

## 11 h 15 **Table ronde** **Courage du quotidien et puissance d'agir**

**MODÉRATEURS** Jean-Philippe DENIS et Lucas MAITROT

**Jean-Pierre CLAVERANNE** Professeur émérite, université Lyon III, coauteur de *Vieillesse et vieillissements. Regards croisés*

**Marie-Ève LAPORTE** Professeure, chaire Management, innovation et santé du futur, laboratoire RITM, université Paris-Saclay

**Sandra CHARREIRE-PETIT** Professeure en management stratégique, université Paris-Saclay

**Jean-Claude DUPUIS** Professeur, Groupe IGENSIA Education

Toujours dans l'idée de mobiliser ce qui unit les mondes professionnel et académique, les intervenants de cette table ronde nous livreront leurs approches sur la base de l'ouvrage collectif *Vieillesse et vieillissements* remis à chaque participant. La thématique de ce dernier se focalise en termes de regards croisés sur l'évolution sociétale, avec ses effets sur la santé et l'obligation pour les structures, les politiques publiques comme les directeurs de s'adapter et d'anticiper ces phénomènes dans la conduite des établissements.

**Jean-Philippe Denis** a souhaité ici s'associer avec **Lucas Maitrot**, collègue directeur d'établissement sanitaire social et médico-social (D3S), pour mener les débats et les échanges. Cette table ronde permettra de savoir comment les intervenants regardent notre milieu et dans quelle mesure ils peuvent venir éclairer ce que chaque collègue directeur et directrice vit au quotidien et dans son quotidien.

Sur le courage du quotidien et la puissance d'agir, en prolongement de l'intervention en plénière et à partir de leurs propres travaux, nos experts mettront

l'accent sur les dimensions institutionnelles et hospitalières, ainsi que sur l'impact territorial des établissements de santé, y compris les aspects financiers et économiques.

La transition démographique et gérontologique de notre société et ses effets font partie des champs explorés par **Jean-Pierre Claveranne**, qui marque un intérêt pour la « révolution silencieuse » de la transition démographique, notamment le vieillissement de la population et les défis de recrutement dans le secteur médical. La désertion dans les établissements semble être un problème plus largement perçu que son actualité, parfois très difficile à « gérer ».

**Jean-Claude Dupuis**, pour sa part, s'intéresse tout particulièrement aux métiers de direction dans le champ du handicap et de la gérontologie. Son regard et ses centres d'intérêt seront utiles pour les collègues du secteur ; il axe ses réflexions sur l'importance du pragmatisme et de la coopération dans l'évolution des organisations de soin dans le champ médico-social.

**Sandra Charreire-Petit** considère que bien que l' (exit) puisse être un problème, il y a aussi de la loyauté parmi les employés et acteurs de nos éta-



blissements. Ceux-là restent et confirment leur engagement ; ils nourrissent les débats sur la dés-humanisation liée à l'e-santé. Sandra Charreire-Petit nous fera part de ses réflexions et orientations pour mieux saisir les champs et opportunités d'avenir.

**Marie-Ève Laporte** interviendra sur les questions de parcours de soins dans le secteur médical et expliquera de quelle façon cette dimension « parcours » traverse nos organisations et pratiques.

Chacun s'accorde aussi pour signifier que les défis de gestion des soins et des ressources liés à la gestion des soins de santé et l'impact de la technologie sur la relation patient/soignant est un vrai tournant du moment.

Le thème « Courage du quotidien, puissance d'agir » est sans doute un sujet à partager et à considérer du point de vue de « l'université » comme du point de vue du « terrain »

#### PUBLICATIONS

- **B. Szostak, J.-P. Claveranne** (dir.), *Vielliesse et vieillissements - Regards croisés*, collection « Les livrets de la stratégie », Éditions EMS, 2022.
- **J.-Cl. Dupuis**, *Petit Bréviaire pour managers et manageuses d'organisations sociales et médico-sociales*, collection « Fonction cadre », Champ social Éditions, 2024.
- **S. Charreire-Petit, I. Huault** (dir.), *Les Grands Auteurs en management*, collection « Grands auteurs », Éditions EMS 2017.
- **M.-E. Laporte, F. Berger-Rémy**, « Motiver la population à se protéger : le cas du premier confinement en France », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2024/80, vol. xxx.

**12h30** Échanges avec la salle

**13h00** Déjeuner

## Les directeurs de la FPH: entre crimes et châtements!

MODÉRATEURS Alice ALBRAND et Arthur MOINET

14h00 **Grand témoin**

### Le courage managérial chez les directeurs de la FPH

Christian VIGOUROUX Président de section honoraire au Conseil d'État

• *Le courage managérial illustré à partir de son ouvrage*

Georges Picquart : dreyfusard, proscrit, ministre

• *Le courage managérial au cœur de son rapport « Sécuriser l'action des autorités publiques dans le respect de la légalité et des principes du droit »*

Christian Vigouroux a proposé de nous livrer une lecture du thème par un éclairage historique aussi surprenant qu'emblématique, ou comment, dans la condition de « fonctionnaire » au sens noble, s'incarne cette valeur de justesse et de justice et comment le courage vient dicter les choix, les décisions, de même qu'intégrer les risques et la responsabilité.

En mars dernier, Christian Vigouroux a livré un rapport au Premier ministre, aussi avons-nous souhaité lui proposer d'aborder également la question importante de la responsabilité de gestionnaire public que tous les directeurs et directrices connaissent à chaque instant de leurs fonctions. Il sera donc aussi question de protection, de sécurisation de l'action du dirigeant, des risques et inconvénients des choix pour garantir la permanence des soins et assurer aux établissements le fonctionnement le plus adapté possible, dans un monde fait de tensions permanentes, parfois imprévisibles et paradoxales, mais toujours partie prenante du réel des métiers de direction.

#### PUBLICATIONS DE CHRISTIAN VIGOUROUX

- *La Société du dédain*, Odile Jacob, 2022.
- *Du juste exercice de la force*, Odile Jacob, 2017.
- *Georges Picquart, dreyfusard, proscrit, ministre : la justice par l'exactitude*, Dalloz, 2008.  
Réédition *Georges Picquart, la biographie*, Dalloz, 2019.
- *Georges Picquart. Le choix de la vérité dans l'affaire Dreyfus*, Pluriel/Fayard, 2020.
- *Déontologie des fonctions publiques 2013-2014 : droits, obligations, garanties, discipline*, Dalloz, 2012.
- « Sécuriser l'action des autorités publiques dans le respect de la légalité et des principes du droit », rapport, 13 mars 2025.

## 15h00 Réactions et points de vue

### *Le courage managérial chez les directeurs de la FPH*

**Christel PIERRAT** Directrice générale adjointe du Centre national de gestion

**Christian VIGOUROUX** Président de section honoraire au Conseil d'État

**Pierre-Yves ALLAIN** Ancien responsable de secteur santé, Agence française anti-corruption

Cette table ronde a pour ambition d'explorer comment chaque intervenant voit la traduction du « courage managérial » dans ses déclinaisons pratiques, légales, rationnelles et face au risque de judiciarisation galopant.

**Christel Pierrat**, en sa qualité de directrice générale adjointe du Centre national de gestion, pourra témoigner d'une réelle dimension du « courage managérial » chez les directeurs et directrices de la FPH. À partir des situations difficiles et des tendances repérées dans l'accompagnement des collègues ou dans le cadre des trajectoires professionnelles de haut niveau, nous verrons comment le CNG voit et gère les choses pour mieux anticiper ces situations de tensions qui, de toutes les manières, font appel au courage sous bien des formes. Les contextes budgétaires, les restrictions des marges de manœuvre mettent aussi les collègues au cœur de moments institutionnels délicats. Il est alors appréciable et utile d'apprendre des contradictions et des erreurs pour avancer.

Dans nos environnements institutionnels et organisationnels, bien des choses évoluent en permanence et influent sur nos pratiques de direction. Cela modifie les manières d'agir et l'intelligence collective.

Le CNG mène plusieurs expérimentations ou dispositifs d'accompagnement des équipes de direction qui, lorsqu'elles sont bien exploitées, peuvent venir nourrir le débat.

Pour **Christian Vigouroux**, président de section honoraire au Conseil d'État, c'est à partir de sa longue expérience du domaine de l'administration de l'État *versus* légalité et droit que son témoignage porte un éclairage singulier. Il sera question de prises de risques, d'actions en responsabilité et en surexposition permanente et, pour les dirigeants et décideurs publics, de prises de décision quasiment exclusivement établies en l'honneur de l'institution que l'on sert et totalement assumées malgré leur possible caractère en limite de légalité. La compétence d'ordonnateur donne aussi un relief particulier à nos fonctions et en lien avec le récent rapport produit précité. Il est toujours éclairant d'avoir la lecture du droit appliqué aux réalités des hauts fonctionnaires.

**Pierre-Yves Allain**, directeur d'hôpital, ancien responsable de secteur santé de l'Agence française anti-corruption, nous livrera son avis sur ces questions de limite d'exercice à partir de son expérience à l'AFA, notamment en ce qui relève du conflit d'intérêts et de la prise illégale d'intérêt. Identifier les risques et les limites à partir d'une vision très proximale des situations exposantes et repérer comment se prémunir des effets judiciaires permettra sans doute d'y voir plus clair.

## 15h40 Échanges avec la salle

### **16h10** *Clôture de la journée*

**Philippe GUINARD** Directeur d'hôpital, secrétaire général du CH-FO

**Philippe Guinard**, directeur d'hôpital – et actuel secrétaire général CH-FO – est directeur d'hôpital diplômé de la 27<sup>e</sup> promotion ENSP (1988). Il a assuré plusieurs fonctions de directeur adjoint et de chef d'établissement, principalement dans l'ouest de la France, ainsi qu'une mission à l'ARS Île-de-France (santé mentale). Promoteur d'un service public « robuste » et respectueux de l'humain, son engage-

ment militant est en faveur des directrices et directeurs pour leur assurer reconnaissance et considération. Il lui reviendra de clôturer cette journée à partir des points saillants, en recherchant d'autres angles de réflexion, toujours utiles à l'action de chacun, qu'il soit directeur, chef ou adjoint, ingénieur, cadre, attaché d'administration, médecin ou élève à l'EHESP inscrit dans la trajectoire pour devenir directeur.

### **16h30** *Temps convivial avec les partenaires*

### **17h00** *Fin de la journée*

## **COMITÉ D'ORGANISATION**

Pascal MARTIN *Président,  
directeur d'hôpital*

## **MEMBRES**

Alice ALBRAND *Directrice d'établissement  
sanitaire social et médico-social*

Marc CATANAS *Directeur des soins*

Florence GIRARD *Directrice des soins*

Murielle HENRY *Directrice d'établissement  
sanitaire social et médico-social*

Audrey HIGELIN-CRUZ *Directrice d'hôpital*

Lucas MAITROT *Directeur d'établissement  
sanitaire social et médico-social*

Arthur MOINET *Directeur d'hôpital*

Laurent RENAUT *Directeur d'hôpital*

Hélène THALMANN *Directrice d'hôpital*

Louise VILLENEUVE *Directrice d'hôpital*

## **Rendez -vous pour la 9<sup>e</sup> édition, le jeudi 15 octobre 2026 au même endroit! (à confirmer)**

Pour mémoire, nos précédentes réalisations JNFD :

- **2017** - Les directeurs, entre engagement éthique et réalités managériales complexes
- **2018** - Transformation du service public hospitalier et médico-social. Mutations - [R] évolutions - Crises Quelles conséquences pour les directeurs et directrices?
- **2019** - Une journée pour les directeurs de la FPH : entre fondamentaux du management et effet système  
Questionnements - Réflexions – Échanges
- **2021** - Être directeur en 2021 : autorité, obéissance? Transgression – Innovation? Verticalité – Horizontalité?
- **2022** - Unité et diversité des métiers de direction : entre incertitudes et espérance
- **2023** - Le pouvoir dans les établissements : gouverner, piloter, diriger... Un management de l'impossible?
- **2024** - Quelle(s) performance(s) en 2024?

*Le comité d'organisation adresse  
ses remerciements à tous les participants  
de cette 8<sup>e</sup> journée de formation  
des directeurs et des acteurs  
du management, en y associant  
les intervenants experts, les sponsors  
et partenaires, qui par leur participation  
et soutien garantissent à nos journées  
leur caractère de partage et de réflexions  
au service des directrices et directeurs  
de la fonction publique hospitalière  
et des acteurs du management hospitalier  
et médico-social.*

**FO** Cadres  
hospitaliers

Un événement **héral**  
Une formation **Gh<sup>3</sup>formation**

avec le soutien de

