

5 mai 2026

Risques psychosociaux des directeurs d'ESMS : alerte sur un épuisement devenu structurel

La FNADEPA publie sa première enquête sur les risques psychosociaux (RPS) des directeurs d'établissements et services pour personnes âgées, menée auprès de ses 1650 adhérents. Avec 645 répondants — un record —, elle dresse le portrait de directeurs engagés, mais dont l'épuisement professionnel s'installe dans la durée. La FNADEPA en appelle à la mise en œuvre d'une politique nationale de prévention des RPS pour les cadres dirigeants du secteur médico-social.

Les signaux d'alerte

Face aux tensions accrues du secteur du Grand âge, comment vont les directeurs d'ESMS ? L'enquête de la FNADEPA relève plusieurs signaux d'alerte. Si les directeurs maintiennent un niveau d'énergie professionnelle relativement positive (6,5 sur 10), en revanche, **plus de 85 % d'entre eux ont ressenti de l'épuisement professionnel au cours des trois derniers mois**, dont près de la moitié au moins une fois par semaine. Il ne s'agit donc plus d'un état passager, mais d'une usure chronique auxquels contribuent :

- **un moral dégradé** — 63 % des directeurs déclarant leur moral de « mitigé » à « en difficulté »,
- un empiètement de la **vie professionnelle sur la vie personnelle** pour près de **60 %** d'entre eux, rendant plus difficile les temps de récupération, tant sur le plan physique que mental.

Cette situation met en lumière une **résilience reposant sur une sur-adaptation des directeurs**, qui parviennent à « tenir » dans un contexte dégradé, au prix d'un effort constant... Pour combien de temps ? **Près de 40 % d'entre eux envisagent en effet de quitter leur poste à plus ou moins court terme.**

Des causes avant tout structurelles

Les directeurs déclarent des **difficultés à gérer la charge quotidienne de travail** (78 %) et une **souffrance éthique** (60 %) engendrée par l'obligation de faire des arbitrages contraires au sens souhaité pour leur travail. Les facteurs de tensions sont avant tout systémiques, dus :

- à la surcharge de travail (32 %) : accumulation de normes, flux continu d'urgences... ;
- au manque de moyens (31 %) : insuffisance de personnel et financière... ;
- aux injonctions paradoxales et à l'absence de réforme du grand âge (23 %).

Le décalage persistant entre la charge de travail induite par les exigences imposées et les moyens réellement disponibles crée un sentiment de « **qualité empêchée** » qui alimente l'usure professionnelle.

Malgré ces tensions, les directeurs restent engagés et volontaires. Leur **résilience repose avant tout sur le sens profond de leur mission (28 %)**, la qualité du lien avec les personnes accompagnées (19 %), le soutien de leurs pairs (15 %), la confiance de leur gouvernance (13 %) ou encore la satisfaction de conduire des projets variés (15 %).

Des constats qui appellent des actions

Les directeurs réclament un écosystème de soutien à la hauteur de leur mission avec prioritairement une reconnaissance des pouvoirs publics (37 %) et des moyens supplémentaires (30 %). Ils souhaitent également des outils, du temps et du soutien (psychologique, managérial et entre pairs).

Si les RPS des professionnels sont globalement bien identifiés, ceux des directeurs sont l'angle mort des politiques publiques. Cela nuit à l'attractivité du métier, dans un contexte où le secteur du grand âge a plus que jamais besoin de forces vives.

À ce titre, **la FNADEPA annonce le lancement d'un vaste plan de prévention et soutien face aux risques psychosociaux de ses directeurs adhérents**, composé d'une dizaine d'actions, qu'elle déploiera tout au long de l'année.

En parallèle, elle demande aux pouvoirs publics de **mettre en œuvre une politique nationale de prévention des RPS des directeurs d'ESMS** et d'engager un plan Autonomie ambitieux, répondant aux besoins des personnes âgées, des professionnels et des directeurs qui les accompagnent.

Contact presse

Marie-Hélène CHALS
06 07 98 54 03
mh.chals@fnadepa.com
