



HAL
open science

REFONTE ORGANISATIONNELLE ET FIGURE D'AUTORITÉ DU DG À L'ASSOCIATION D

Philippe Lyet

► **To cite this version:**

Philippe Lyet. REFONTE ORGANISATIONNELLE ET FIGURE D'AUTORITÉ DU DG À L'ASSOCIATION D. Champ social. Le métier de Directeur général d'association, Champ social, 2023, Collection intervention sociale et mouvements des métiers, 9791034608072. hal-04274146

HAL Id: hal-04274146

<https://hal.science/hal-04274146>

Submitted on 14 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Refonte organisationnelle et figure d'autorité du DG de l'ASSOCIATION D

Philippe Lyet et Marc Bloch*

Introduction

Selon son directeur général (propos rapportés par un. directeur.rice), l'ASSOCIATION D n'est pas une « grosse association », c'est une « grande association ». Au-delà des chiffres impressionnants pour une ASSOCIATION D u secteur social et médico-social (plus ou moins 2700 personnes accompagnées, 1000 adhérents et 1600 salariés, sur 11 territoires et dans 75 établissements), ce qui frappe, c'est le développement permanent perceptible à la lecture des documents et dans les témoignages des acteurs dirigeants. Ce développement est à la fois quantitatif et qualitatif, organisationnel et thématique. L'ASSOCIATION D est une des premières dans son secteur à signer un CPOM en 2002, elle a une stratégie d'alliances avec quatre autres associations de son secteur¹, elle promeut l'objectif d'inclusion depuis de nombreuses années, elle construit de nouveaux projets en partenariats selon des formes originales et a obtenu le label RSO LUCIE en 2018.

Ce déploiement plus que ce développement est lié depuis vingt-cinq ans aux initiatives et à l'énergie de son directeur général, Marc Bloch. Le moins qu'on puisse dire est qu'il est reconnu par les collaborateurs directs qui ont été interviewés dans le cadre de cette enquête. Tous disent ce que l'ASSOCIATION D doit à ses initiatives, à ses intuitions, à son réseau. Son sens stratégique est loué et est associé à sa capacité à ne pas aller là où on l'attend, à son art des contrepieds, à cette faculté à saisir le sens du vent.

A l'approche de sa retraite, le DG de l'ASSOCIATION D semble pris d'une frénésie de formalisation : refonte du projet associatif et, dans la continuité, élaboration d'un projet stratégique, charte du management et, last but not least, refonte de l'organigramme en plusieurs étapes : tout d'abord, en 2012, mise en place de directeurs de territoires et de missions transversales attribuées à des cadres, correspondant à quatre métiers (éducation, apprentissage ; travail ; hébergement ; MAS et FAM) ; et en 2019 redéfinition d'un des conseils et nomination d'un Directeur général adjoint.

En réponse à la proposition de travailler sur un évènement stratégique révélateur de l'évolution du métier de Directeur général, M. Bloch choisit le projet stratégique et, plus spécifiquement, le processus

* Nom fictif, exigence d'anonymat

¹ Par la création d'une Union d'Economie Sociale avec les 4 autres association similaires de la Région lors du premier appel à projet lancé par L'ARS en 2012 . Cet aap concernait l'inclusion en Milieu ordinaire des Travailleurs handicapés. Grace à cette coopération les projets des 5 ADAPEI ont été retenus et financés, un complément de financement important a été obtenu via des fonds européens.

aboutissant à ce document. Or, dès les premiers entretiens, ses collaborateurs manifestent peu d'intérêt pour ce choix et sont, pour certains, assez flous sur ce processus. Par contre, toutes évoquent spontanément la réforme de l'organigramme comme événement révélateur de l'évolution de l'exercice du métier de DG par Marc Bloch, notamment parce qu'elle interroge le rapport entre habitude à ne pas être là où on l'attend et respect par le DG de l'ADAPEI des cadres formels (projets, rôles, procédures, etc.), deux attitudes a priori contradictoires mais qui, à l'analyse des discours des acteurs, apparaissent comme deux exigences fortes qui, faisons en l'hypothèse, construisent l'injonction paradoxale révélatrice de l'évolution de ce métier.

Pour Marc Bloch, ce qui va faire liant et engager ses collaborateurs à sa suite dans le déploiement de l'association, dans la reconnaissance de son leadership mais aussi dans la plainte face à l'insécurité générée par ses contrepieds récurrents, c'est la figure d'autorité incarnée par le dirigeant qu'il est et sur laquelle il a lui-même développé une réflexion poussée qui l'inspire dans sa pratique. Aussi, l'évènement complexe analysé dans ce livret, l'articulation du projet stratégique et de la refonte de l'organigramme, apparaît-il moins porteur d'apprentissage pour le DG que résultante de ses apprentissages effectués en environ vingt-cinq ans de pratique.

Cette analyse sera développée en deux grandes parties. La première présentera l'évolution de l'organisation et du projet de l'ASSOCIATION D et ce que cela dit du rôle et de la place du DG. La seconde construira la problématique de l'apprentissage par le DG de la figure d'autorité qu'il incarne et qui « analyse » par son existence l'évolution de l'exercice de son métier par Marc Bloch.

Encadré méthodologique

L'enquête réalisée pour construire ce livret s'est déroulée de la manière suivante.

Un premier entretien téléphonique entre Marc Bloch et Philippe Lyet en mars 2019 a permis de construire le dispositif d'enquête et de recueillir des premiers éléments d'information.

A la suite de cet entretien, la direction générale de l'ASSOCIATION D a envoyé par courrier et par mail à Philippe Lyet de nombreux documents sur l'activité et l'organisation de la structure (quelques-uns de ces documents figurent en annexe) sur lesquels Philippe Lyet a travaillé.

Philippe Lyet s'est rendu une journée en avril 2019 au siège de l'ASSOCIATION D où il a eu un entretien de deux heures avec Marc Bloch et des entretiens d'une heure avec le directeur des ressources humaines, la directrice financière, un directeur de territoire et une stagiaire en bourse CIFRE qui réalise son doctorat sur la gouvernance à l'ADAPEI 44.

Philippe Lyet a ensuite produit un premier écrit qu'il a soumis à Marc Bloch pour discussion.

Une fiche d'une page a été réalisée pour la première journée nationale rassemblant les DG et les chercheurs en mai 2019.

En septembre 2019, un deuxième entretien téléphonique entre Marc Bloch et Philippe Lyet a permis de mettre au travail une première série d'hypothèses. Philippe a réalisé à la suite de cet échange une note qui a développé ces hypothèses et l'a adressé à Marc Bloch.

En novembre 2019, Philippe Lyet s'est rendu une deuxième fois au siège de l'ASSOCIATION D pour s'entretenir avec Marc Bloch à partir de la note. Il s'est également entretenu avec le DRH, le directeur de territoire et la stagiaire CIFRE qu'il a rencontré lors de la première session d'entretiens. Il a rencontré pour la première fois une deuxième directrice de territoire.

A la suite de cette journée, Philippe Lyet a rédigé une première version du livret qu'il a adressé à Marc Bloch. Début 2020, un échange téléphonique entre eux deux a permis d'affiner et de valider cette version intermédiaire.

C'est cette version qui a été présentée lors de la deuxième journée nationale en février 2020.

Début mars, Philippe Lyet a suivi Marc Bloch pendant une journée pour l'observer dans ses activités. Le matin, une séance de travail avec des cadres et des personnels de l'ADAPEI 44, animée par une structure extérieure, a préparé une journée départementale de l'ADAPEI 44. L'après-midi, Marc Bloch a participé à une réunion du syndicat employeur puis a animé une séance du comité de direction.

En avril 2020, Philippe Lyet a interviewé par téléphone le directeur général adjoint puis la présidente de l'ADAPEI 44.

Philippe Lyet a ensuite adressé une nouvelle version du livret à Marc Bloch.

En mai 2020, un troisième entretien téléphonique entre Marc Bloch et Philippe Lyet a permis de travailler sur la question des apprentissages du DG.

Après cet entretien, Philippe Lyet a adressé une nouvelle version du livret à Marc Bloch.

Enfin, début juin, un quatrième et dernier entretien téléphonique a permis de finaliser le livret et de valider la présente version.

I. Une évolution de l'organisation et de son projet

A. Une association en démarche projet

1. Elaboration et évolution du projet associatif

La construction du projet stratégique, objet initial de cette recherche proposé par le DG de l'ADAPEI 44, est concomitante de celle du projet associatif et prend sens dans l'analyse de celui-ci.

- Le projet associatif a connu quatre versions en 1996, 2002, 2009 et 2018. La seconde a été réalisée à partir d'une enquête auprès des adhérents sur leurs priorités. Le directeur général et le président se sont déplacés sur 10 sites pour engager un débat, plus de 1000 réponses d'adhérents ont été traitées. A partir de ces données, un petit groupe composé d'administrateurs, du DG et de quelques salariés ont rédigé un document déclinant des orientations, des objectifs et des critères d'évaluation. Ce document a été présenté aux équipes et administrateurs, en leur demandant ce qui avait été oublié, avec la finalité que ce texte fasse socle commun.

La troisième version du projet associatif n'a pas donné lieu à un processus de concertation large comme la première. Elle a été élaborée seulement avec les cadres et avec le conseil d'administration. Le document a été finalisé lors d'un séminaire d'une journée avec les administrateurs, quelques salariés cadres et non cadres et quelques personnes accompagnées.

2. Une volonté d'emboîtement du projet associatif et du projet stratégique

Pour Marc Bloch, ce troisième projet associatif était moins connu que le second. C'est la raison pour laquelle le projet associatif actuel et le projet stratégique qui le décline ont été construits à nouveau dans le cadre d'un large processus participatif. Des rencontres ont été organisées dans chaque bassin d'emploi en présence de la Présidente pour élaborer le projet associatif. Elles ont rassemblé 400 personnes. Un quiz de quatre questions a été proposé. Les participants ont travaillé par groupes de 10. Partant du constat que le projet associatif précédent était peu connu, les groupes étaient invités à se demander ce que cela signifiait, ce que les membres de l'ASSOCIATION D ne voulaient pas voir ou au contraire voulaient voir.

La synthèse de cette démarche a été travaillée dans un séminaire rassemblant cadres et administrateurs (environ soixante personnes). Une nouvelle séance de travail a été organisée avec une centaine de personnes (administrateurs, salariés cadres ou non cadres) pour apporter des dernières modifications au document et produire une version finale qui a été validée en AG et en CA.

Dans la foulée, le projet stratégique a été travaillé avec les directeurs en une journée. Il leur était demandé de réfléchir à plusieurs thèmes : ce qui leur apparaissait impossible dans les 5 ans, les changements qui ont commencé à poindre, ceux qui leur apparaissent inévitables, ce qu'ils souhaitaient ne pas voir se réaliser et les futurs possibles.

3. Un projet stratégique dans la continuité des évolutions engagées au sein de l'association pour les collaborateurs du DG

Le projet stratégique permet, selon plusieurs directeurs interviewés dans le cadre de cette enquête, de mettre au travail des orientations fortes en termes d'offres et de réponses attendues des établissements face à l'objectif d'inclusion, lequel correspond autant à un choix de l'association qu'à la participation à un mouvement général. Il correspond selon eux à une démarche qui est devenue habituelle dans les dernières années au sein de l'ADAPEI 44.

« Un.e des directeur.trice.s (D) : La démarche a été déclinée ensemble avec les DT, en groupes de travail, pour s'approprier le Projet associatif.

Chercheur (C) : Qu'en avez-vous pensé ?

D : On travaille beaucoup en groupes de travail pour beaucoup de sujets, par exemple la charte de management l'an passé, d'abord au CODIR puis avec les cadres de l'association. C'est une pratique très courante. [...] Ce n'est pas seulement le projet stratégique, c'est un grand virage, en mode projet depuis un an ou deux ans. C'est un changement de nos manières de travailler.

C : Comment ?

D. Pour les professionnels, c'est travailler plus en partenariat avec le milieu ordinaire pour un accompagnement plus adapté. A mon niveau : ce qui change, c'est d'être en perpétuel mode projet, avoir de plus en plus d'agilité [...]. Par rapport aux premières années, ça va beaucoup plus vite, l'ASSOCIATION D éborde de projets, de par notre taille sans doute. Depuis 2 ans, ça évolue de plus en plus vite. »

4. La relative invisibilité du projet stratégique ?

Pour Marc Bloch, le projet stratégique était moins important dans ce qui a été finalement écrit que dans le processus de coconstruction. Mais il pêche pour plusieurs directeurs par un manque de communication en direction des salariés qui explique qu'il ne soit pas vraiment approprié. Pour ceux-ci, la réorganisation de l'organigramme et la charte du management auront probablement plus d'impact sur le fonctionnement de l'association et seront plus significatives des évolutions structurelles qu'elle connaît.

B. La priorité de la réorganisation de l'organigramme et des instances sur le projet stratégique pour les collaborateurs salariés du DG

Les entretiens avec les collaborateurs du DG ont permis de mettre en évidence que, de manière unanime, ceux-ci évoquent peu le projet stratégique quand Philippe Lyet leur a proposé d'en parler et d'inscrire ce travail dans les évolutions récentes de l'ADAËI 44. Par contre, ils se sont tous mis rapidement à parler des changements introduits récemment dans l'organigramme.

1. Éléments constitutifs de la réorganisation

Jusqu'à récemment, deux instances autour du DG coexistaient.

Un collectif de réunions DT (directeurs de territoire) rassemblait (DT, DAF, DRH, DDQC). Il a évolué dans son rôle et sa dénomination (Comité de Direction) avec la réorganisation de 2019 et rassemble maintenant les mêmes et le DSI.

Un conseil de direction, composé du DG et de six personnes représentant la trentaine de directeurs, se réunissait une fois par mois en soirée autour du directeur général. Cet espace était voulu par celui-ci comme un laboratoire d'idées. Il y avait un ordre du jour mais pas de compte-rendu.

Une première évolution de l'organigramme avec la création des directions de territoires en 2012 a modifié la dynamique institutionnelle. Le DG a alors traité en direct avec douze directeurs au lieu de quarante auparavant.

Marc Bloch a progressivement considéré que le conseil de direction ne remplissait plus sa mission et qu'il se routinisait. *« Ça ne me faisait plus avancer, il n'y avait plus cette étincelle, on ne créait plus rien. »*

Il a mis en place en 2018/2019 une instance plus formelle, le comité stratégique, qui comprend les DRH, DAF, DGA, DDC, DSI ainsi que trois DT. Ce COMEX se réunit en journée, il est convoqué avec un ordre du jour, un compte-rendu est réalisé et est diffusé aux participants), ses décisions sont applicables.

Parallèlement, un comité de direction composé des DT, du DGA et des Cadres fonctionnels se réunit mensuellement.

Enfin, un directeur de territoire nouvellement arrivé a été promu directeur général adjoint. Pour Marc Bloch, il s'agit de se situer dans la perspective de son départ en retraite dans quelques années.

2. « Qu'avez-vous à dire du projet stratégique ? » « Voilà ce que je peux dire de la réorganisation. »

Ces changements dans l'organigramme de l'association semblent plus révélateurs de l'évolution de celle-ci et du rôle du DG, aux yeux des directeurs, que le projet stratégique qui, dans ses objectifs et dans la méthode choisie pour l'élaborer, s'inscrivent dans la ligne des évolutions des dernières années.

Pour un.e directeur.rice, *« on sent un changement lié au DG ou à la préparation de son départ, il formalise beaucoup plus les responsabilités et les fonctions. »* Il.elle voit un lien avec la charte du management : *« on formalise ce qu'on fait, on rappelle la posture qu'on doit avoir. »*

Pour un.e autre, *« le conseil de direction était auparavant le lieu où le DG venait prendre la température alors qu'aujourd'hui, c'est un lieu où on prend des décisions »*. Pour un.e autre encore, *« ce changement organisationnel pose la question de la gouvernance et du rôle du DG et, en cela, dit quelque chose de l'évolution du secteur, de l'accélération des problématiques et de la place d'opérateur qui est devenu celle de cette immense association. »*

Plusieurs disent qu'ils avaient interrogé l'organisation antérieure car elle présentait des dysfonctionnements. Un.e directeur.rice n'a d'ailleurs *« pas l'impression que ça change vraiment. J'aimerais que ça soit plus organisé et structuré. Entre ce qui nous a été présenté et ce qui se passe, il y a un delta. J'avais eu l'impression que ça devenait un comité de direction avec ordre du jour et décisions. Or, c'est encore quelque chose d'assez flou. Ça fonctionne soit comme un lieu réflexion, soit comme un espace de construction des prises de décisions. Or, le travail préparatoire n'est pas fait. »*

Mais pour un.e autre, l'ancien comité de direction correspondait aussi au besoin d'une instance où les directeurs pouvaient *« dire les choses sans enjeux. Le DG n'a pas la même posture dans cette instance que dans les réunions de DT, il y a plus de liberté de réflexion alors que, dans les comités de Direction avec les DT, on n'avance des choses que si on a des billes. »*

Entre agilité, coconstruction et structuration des espaces de décisions, l'élaboration du projet stratégique et, dans la foulée, la modification de l'organigramme interrogent la dynamique de la l'équipe de direction de l'association autour du DG.

3. De la question de l'évolution du DG à celle de l'évolution de l'équipe de direction

Au-delà de la question du rôle du DG et de son évolution, c'est la question de la dynamique et de la régulation de l'équipe de direction que la population échantillonnée questionne. L'organisation est à la fois moins descendante, les directeurs sont appelés à expérimenter, à diversifier les initiatives.

Un.e directeur.rice : *« On constate une évolution de l'animation et de la prise de décision. La charte du management reprend un certain nombre de concepts de cette nouvelle façon d'appréhender cette manière de manager. Le pouvoir, la marge de manœuvre restent relativement limités. Avant, l'organisation était pensée à la tête puis il y avait une diffusion. Maintenant, il faut jouer avec ce qui se passe sur le terrain et cette diversité, ça suppose d'être plus des gymnastes car les expérimentations sont différentes. »*

Mais l'organisation est aussi plus formalisée, ce qui conduit les acteurs de la direction de l'ADAPEI à moins sortir de leur rôle, à moins abolir les frontières entre les fonctions.

Un.e directeur.rice : *« Le conseil de direction était une instance hors temps, en soirée, on enlevait le costume, on débattait sur un sujet de fond, M. Bloch prenait ses décisions, on venait nourrir sa réflexion. Il n'y avait pas de jugement, avec un DG libéré des jugements, ne jouant plus le rôle de DG. On ne retrouve plus ça dans le comité stratégique, c'est un groupe plus étoffé, avec des jeunes participants qui n'ont pas connu l'histoire antérieure, ça a une autre utilité qui correspond à ce qui pouvait manquer avant. »*

La dynamique de l'équipe de direction semble avoir à la fois perdu et gagné dans cette évolution.

Un.e directeur.rice : *« J'ai été directeur.rice avant et après, j'ai vu la création des DT. C'était inévitable que ça soit plus organisé. Les deux formules ont des avantages et des inconvénients. Après, la question, c'est comment habite-t-on sa fonction ? C'est un enjeu pour le DG et pour la gouvernance, surtout au regard de l'exigence d'un système souple par rapport aux évolutions à conduire. Si on est dans un mode traditionnel, on ne crée pas de la mobilisation. Si on est dans un mode agile, ça peut permettre des initiatives, de l'expérimentation. »*

Chercheur : *Et qu'en est-il du DG ?*

Directeur.rice : *Il est pour, c'est son discours, oui, quand je parle de sa marge d'autonomie. Mais il manque de temps. On ne sait pas toujours jusqu'où on peut aller dans les marges d'initiatives pour développer les projets, et M. Bloch n'est pas toujours disponible. »*

Les réformes mises en œuvre interrogent donc l'exercice du pouvoir et de l'autorité par le DG. Comment accompagner le mouvement et la diversification, tout en garantissant les orientations institutionnelles ? Comment promouvoir l'autonomie des directeurs tout en restant l'arbitre ? Dans ces processus, la place et le rôle du DG sont bien centraux pour leurs collaborateurs. Pour Marc Bloch, ils se posent sous l'angle de la figure d'autorité du DG.

II. Apprentissages et autorité

A la suite de la première étape de l'enquête, l'équipe de chercheurs a proposé qu'un thème commun soit travaillé lors de la deuxième étape avec tous les DG, celui des apprentissages qu'ils ont réalisés lors de l'épisode stratégique. Un deuxième thème au choix parmi plusieurs propositions devait également être mis au travail. Marc Bloch préférera proposer un thème non issu de la liste proposé par les chercheurs, celui de la figure d'autorité du DG.

A. La problématisation de l'articulation des deux thématiques par le DG

Marc Bloch propose de renverser la question des apprentissages en rapport avec les réformes organisationnelles. Il considère que c'est son apprentissage de la fonction qui l'a amené à penser qu'il fallait élaborer un nouveau projet stratégique. Il propose d'arrêter de penser que le projet va permettre de résoudre des problèmes, la démarche projet pouvant amener plus de problèmes si elle est centrée sur la technique. C'est en faisant qu'on découvre de nouvelles perspectives et qu'on s'y engage. Tout n'est pas écrit et ne peut pas être écrit d'avance. C'est en faisant qu'on apprend. On s'arrange avec la réalité, c'est la réalité qui prend le pas, les contraintes de l'environnement amènent à réorienter ses projets (Cf. l'exemple de Serge Tchuruk à Alcatel qui avait un projet d'entreprise sans salariés et se retrouve avec 160 000 salariés 10 ans plus tard). Au contraire, la stratégie peut enfermer. On apprend de la stratégie qu'elle doit s'adapter à l'environnement mouvant. Les outils sont nécessaires mais il y a toujours une part de risque, d'inconnu. La valeur ajoutée du projet stratégique, c'est le chemin, c'est la façon dont on va l'écrire, qui y est associé, quelle envie on donne.

Pour Marc Bloch, c'est toujours au fond la question des figures de pouvoir qui est en cause, l'incarnation de l'autorité, de la responsabilité, délégation. « *Si je n'apprends pas aux gens à désobéir, ce sont des moutons, ils ne sont pas à leur place.* »

Aussi, la stratégie, ce n'est pas une vision (ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas avoir de vision). Le DG arrive avec des idées, on attend ça de lui, mais il lui faut être bienveillant face aux évolutions. C'est donc bien la question des figures d'autorité qu'on représente qui est centrale, qu'on le veuille ou non « *Si on n'incarne rien, on ne sert à rien.* » Comment on fait vivre quelque chose ? Quelle est la figure d'autorité et les déclinaisons de cette figure ? Qu'est-ce qui est source d'autorité ? Pourquoi vous suit-on ? « *Moins j'ai à intervenir directement, mieux les choses se passent, le projet stratégique est compris.* »

Comment accorde-t-on une responsabilité à chaque salarié dans ses fonctions ? Comment met-on en musique tout cela ? Les salariés ne doivent pas devenir des courtisans. Comment leur apprend-on à désobéir tout en restant dans un cap ? L'autorité peut naître de tout cela. C'est la question à travailler

car les stratégies ne sont de moins en moins dans le long terme, il est de plus en plus difficile d'avoir une stratégie à 5 ans.

C'est ce qui explique pour M. Bloch les réactions de ses collaborateurs qui ne se sont pas prononcé sur le projet stratégique mais sur la réorganisation. Ils sont attentifs à la manière dont ils sont impactés, à ce que ça leur renvoie à eux dans leur propre fonction.

B. La problématique de l'autorité

1. Un DG reconnu par ses collaborateurs

Spontanément, les collaborateurs directs du DG de l'ASSOCIATION D établissent des liens entre les réformes organisationnelles en cours et la personnalité de Marc Bloch.

Quand ils parlent de lui, ils reconnaissent son rôle central dans la dynamique et le développement de l'association.

Un.e directeur.rice : *« L'association est intimement liée au directeur général, à sa place dans l'environnement extérieur, à son aura. »*

Chercheur : *« Pourquoi parler vous d'aura ? »*

directeur.rice : *« Parce qu'il jouit d'une reconnaissance à l'ARS, il a un rôle d'ambassadeur. »*

Pour un.e autre, *« sa force, c'est qu'il a un réseau incroyable. »* Ce que confirme un.e troisième : *« on a la chance d'avoir un DG qui a tout un réseau avec un carnet d'adresse au-delà du médico-social. »*

Au-delà du carnet d'adresse, ce qui impressionne ses collaborateurs, ce qu'ils apprécient, c'est son énergie liée à ses qualités de développeur et sa capacité à les embarquer. Pour le/la premier.e directeur.rice, *« C'est un DG qui pilote, qui impulse, il a une vision stratégique, il voit au-delà du quotidien, on se sent en sécurité en travaillant à côté de lui. »* Un.e quatrième directeur.rice confirme : *« Monsieur Bloch a toujours été quelqu'un qui va de l'avant, qui est très à l'affût des évolutions du secteur, des politiques publiques, qui veut que l'association se bouge, se développe, on répond à chaque appel à projets et on en obtient pas mal. Il est toujours dans une dynamique d'agilité, d'aller vite. »*

Pour le/la troisième, *« il est toujours à la recherche de nouveaux projets, il aime bien être le premier, il nous pousse à cela, à avoir l'exigence d'être aussi réactif qu'il le pense. [...] Le DG délègue, j'apprécie, il fait confiance. Je me suis toujours senti.e en capacité d'agir et responsable, mais il faut rendre compte. »*

Les directeurs.rices qui pratiquent le DG de l'ASSOCIATION D depuis plusieurs années ont compris que ses qualités et son identité de développeur correspondent à une personnalité qui a d'autres caractéristiques. Le/la troisième directeur.rice constate que *« ce qui fait un côté développeur, c'est*

qu'il est capable d'être attiré par une nouvelle action. S'il était plus structuré, il ne se laisserait pas la possibilité d'aller voir ailleurs, qui explique le développement de l'ADAPEI.... C'est ce que j'apprécie. » Et il/elle ajoute : « travailler à ses côtés... il réfléchit tout le temps. Ce n'est pas un communicant, ça supposerait une structuration... il fonctionne... pas à l'instinct mais... beaucoup de décisions peuvent émerger par une position qui nait de plein de points de vue, en calculant, on décidera ça... [...] On ne mettra pas M. Bloch dans une case. Il use de ces différentes instances... Il peut venir en réunion avec un sujet non mis à l'ordre du jour et tout peut être lu au regard de ce qu'il a dans la tête ».

Le/la deuxième directeur.rice « *apprécie d'être nourri.e à l'ADAPEI* » mais il/elle souligne lui/elle aussi que « *M. Bloch n'est pas toujours un bon communicant, il y a des loupés dans la communication associative* » mais, précise-t-il/elle, *il n'est pas seul, il est entouré de personnes, je ne suis pas sur.e que ça tient à lui. »*

2. Evolution de l'organisation et personnalité du DG

Si les directeurs.rices insistent sur la personnalité de leur DG, ils font aussi le lien avec l'organisation, ses enjeux, ses évolutions. Par exemple, pour le/la directeur.rice précédente, « *M. Bloch à l'intention d'être en proximité mais il y a l'ampleur de l'association. Il ne mesure pas le décalage qui peut s'opérer au sein de l'association. Je crains qu'on aille vers un système à plusieurs vitesses. Ce n'est bien sûr pas qu'une question d'organisation, elle ne va pas tout faire, c'est aussi une question stratégique, comment on associe les forces vives de l'association - il n'y a pas de modèle idéal de l'association - comment on conduit les hommes. [...] Ce qui est important, c'est l'adaptabilité, la souplesse face à l'incertitude, la nécessité d'un système assez réactif. L'enjeu, c'est qu'on soit responsabilisé et que le DG ait des points d'appui dans ses équipes cadres pour faire bouger. »*

Tou .te.s ont conscience que le contexte change, à l'instar des dynamiques internes à l'organisation. « *J'ai le sentiment que le mode d'élaboration irrigue vers d'autres processus de décisions* » (un.e des directeurs.rices). C'est en rapport pour lui/elle au départ annoncé du DG d'ici cinq ans.

Le/la même directeur.rice : « *Quand un DG s'en va, il y a une volonté de réorganiser le rapport politique/technique. C'est un équilibre fragile.*

Chercheur : Comment caractériseriez-vous l'équilibre aujourd'hui ?

Directeur.rice : Ce qui relève de la dimension entreprise est du ressort du DG. L'équilibre actuel permet un bon fonctionnement... Mais beaucoup de choses reposent sur lui, ce sera embêtant quand il s'en ira. »

Face à cet enjeu du passage de relai, une stratégie de répartition des compétences est à l'œuvre, qui utilise les outils à disposition pour cela. « *La nouvelle organisation est renforcé. Le DUD pointe tout ça, les responsables d'établissement et les chefs de service ont plus de responsabilités et chacun est*

responsable de ses actions. C'est intéressant, ça rendra les choses plus dynamiques et plus facilitant pour adapter le changement » (un.e directeur.rice).

Plusieurs des directeur.rice.s interviewés pointent plus particulièrement la nomination d'un directeur général adjoint, appelée de leurs vœux par quelques un.e.s, comme révélatrice du mouvement en cours. Mais plusieurs en interrogent le sens et certains doutent de la capacité du DG à travailler avec un adjoint.

Pour un.e des directeur.rice.s, *« il y a une incohérence par rapport à la personnalité de notre DG. Je n'en saisisais pas... Je me suis fortement questionné : pourquoi ce DGA ? Le DG est plutôt développeur, il a fait beaucoup pour l'association. A côté de cette énergie, avoir quelqu'un qui structure... Il y a une difficulté à avoir toujours des projets, il y a besoin d'un bras droit plus opérationnel, qui structure. On a été plusieurs à tanner le DG mais il nous disait, vous savez bien que je ne peux pas travailler avec un collaborateur. On sort d'une organisation qui ne correspond pas à sa personnalité. Nous qui sommes plus à l'extérieur, on a besoin de quelqu'un qui travaille sur les dossiers. »*

Un.e autre directeur.rice confirme que les directeurs attendaient la nomination d'un DGA : *« Vue la taille de l'association, le DG doit traiter plusieurs sujets divers et variés, ses cadres viennent lui déposer de nombreuses problématiques. Il y a eu le souhait des cadres d'avoir un DGA pour que M. Bloch ait moins de choses à faire. Il y avait un goulot d'étranglement. Ce qui change, c'est départ prochain en retraite. Mon interprétation, c'est qu'il veut laisser derrière lui une organisation formalisée. Actuellement, ça tient aux personnes. Avoir un organigramme formalisé, c'est un grand changement. Ce n'est peut-être pas lié au projet stratégique, mais il y a un souhait de dépersonnaliser. »*

Pour un.e dernier.e directeur.rice, *« on ne peut pas déconnecter la stratégie du système humain, il y a forcément en lien avec ce qu'est le DG. Il faut avoir une connaissance fine du terrain et des personnes avec lesquelles on travaille. Aujourd'hui, l'organisation est agile, le projet est réajustable au quotidien, on ne peut plus avoir de projet à 5 ans. Il est nécessaire d'avoir une structure, une feuille de route, des repères clairs. Mais ce n'est pas suffisant ; il faut également un mode de communication et de collaboration. »*

3. La figure d'autorité du DG de l'ASSOCIATION D : entre leadership charismatique (Weber) et puissance (Arendt)

Pour Marc Bloch, ce qui importe, c'est quelle figure d'autorité le DG incarne. Force est de constater que sa figure d'autorité est reconnue par ses directeur.rice.s mais que cela ne les empêche pas d'être critiques et de comprendre dans les réorganisations en cours un rééquilibrage organisationnel salutaire.

Les propos de ce.tte directeur.rice sont particulièrement révélateurs :

Directeur.rice : « *M. Bloch fait autorité avec sa personnalité, son expertise, son expérience. Pour porter la contradiction, il faut être bien outillé et il faut se lever de bonne heure pour chatouiller une conviction. C'est un de ses traits de caractère. [...] Mais c'est aussi quelqu'un qui connaît le médico-social. Des gens arrivent d'autres secteurs, ils ne sont pas acculturés. Il y a trop de personnes comme ça, qui risquent de s'éloigner des préoccupations et des problématiques des personnes, c'est nécessaire d'avoir une certaine connaissance de ces difficultés, d'avoir côtoyé ces personnes. J'ai vu des directions générales prises par des gestionnaires. Ils n'incarnaient pas le secteur, ils ont explosé en plein vol. Il faut une légitimité dans le secteur pour en faire quelque chose. Et il faut des visionnaires. La force ici, c'est la capacité de M. Bloch d'avoir ce côté visionnaire qui a une capacité à appréhender le problème dans sa globalité. [...] Le rôle d'un DG, c'est d'avoir un côté développeur mais aussi quelqu'un qui se connaisse bien et qui sache qu'on puisse structurer les choses, donc il faut avoir la capacité de s'entourer de gens qui vont organiser cette pensée qui puisse être débordante. On a besoin de ces deux pendants. On a les directions fonctionnelles et les DT qui jouent ce rôle. Ça va trop vite, il faut structurer... On aurait besoin de plus de structure. Mais malgré tout on y arrive. »*

Ce que confirme à sa manière de façon plus ramassée ce.tte directeur.rice : « *M. Bloch est présent depuis plus de 20 ans, il a une personnalité qui embarque les gens. Il a une personnalité pas à formaliser. Mais ça fonctionne bien, on sait où vont les choses, on communique. »*

Le DG de l'ADAPEI semble ainsi combiner deux caractéristiques analysées par des auteurs canoniques : il lui est reconnu un leadership incontestable, une légitimité charismatique selon Max Weber². On sait quel est d'après Weber l'attribut principal du charisme : un ascendant du chef charismatique sur ceux qui lui reconnaissent son charisme parce que celui-ci sait poser des actes qui le différencient du commun des mortels. Pour ceux qui le suivent, c'est un visionnaire qui a raison avant les autres, voire contre les autres, et il est suivi parce qu'il montre la voie. Le corolaire de cette caractéristique est que le leader charismatique définit lui-même sa propre loi, ce qui détermine ses choix, il ne se soumet toujours que partiellement aux lois collectives. Aussi, il transgresse, bouscule les équilibres, prend des initiatives qui surprennent.

Pourtant, ce n'est pas seulement en termes d'adhésion à une personne que les directeur.rice.s interviewé.e.s analysent leur engagement aux côtés de ce DG. C'est aussi parce qu'il sait confier des responsabilités et faire confiance à plusieurs collaborateurs que lui est reconnue l'autorité dont il jouit. En ce sens, la pratique du DG et l'évolution de celle-ci, en lien avec la complexification des systèmes d'action, et dans la perspective de son départ, tend à construire une « puissance », au sens d'Hannah

² Max Weber, *Economie et société*, Paris : Plon, 1971.

Arendt dans *Condition de l'homme moderne* pour qui « la puissance est toujours une puissance possible, et non une entité inchangeable, mesurable et sûre, comme l'énergie ou la force. Tandis que la force est la qualité naturelle de l'individu isolé, la puissance jaillit parmi les hommes lorsqu'ils agissent ensemble et retombe dès qu'ils se dispersent ».³

Ce qui semble définir la pratique du DG dans sa conduite de l'ADAPEI et dans l'animation du collectif de direction, c'est une tension entre un leadership charismatique et le développement d'une puissance collective. Tension inévitablement incertaine (c'est le propre d'une tension, de quel côté penchera le balancier la prochaine fois) mais dont la perspective du départ en retraite de Marc Bloch semble modifier l'équilibre en orientant la dynamique de l'organisation vers un fonctionnement plus collectif et plus institutionnalisé. La dynamique du projet stratégique montre la voie et la nomination d'un DGA retire au DG le pilotage de certains dossier mais c'est peut-être surtout la refonte de l'organigramme qui en est le plus emblématique : l'évolution du conseil de direction en comité stratégique signe le passage d'une dynamique collective construite sur une connivence entre quelques individus choisis autour de leur chef à une instance plus formelle aux règles plus établies, notamment par l'existence d'un ordre du jour et d'un compte-rendu.

A ce titre, un épisode rapporté par un.e directeur.ice est peut-être révélateur. « *On entend trop que le temps entre l'idée d'une action et la décision pour le faire est trop long et qu'il faut que les gens qui sont en capacité d'agir puissent décider, sans en rendre compte à Dieu le père. Certains DT voulaient tout gérer, certains portaient le concept d'entreprise libérée. Il y a eu une difficulté entre M. Bloch et un DT sur ce point. Je ne sais pas pourquoi il [le DG] a été chatouillé à ce niveau-là, on l'a connu meilleur stratège. Il était d'accord sur le fond d'aller vers cette démarche, l'idée portée par ce DT lui plaisait mais il a peut-être été chatouillé de ne pas en être l'initiateur, ça l'a dépassé dans l'association*⁴. »

Nous pouvons faire l'hypothèse que cet événement se présente comme un « analyseur institutionnel »⁵ de la tension entre leadership individuel et régulation collective et du fait que celle-ci n'impacte pas seulement la pratique du DG mais également la dynamique du collectif des directeurs quand l'institution devient tentaculaire et que le chef est sur le départ.

³ Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy, coll. *Pocket Agora*, 1983, page 225.

⁴ Marc Marhadour exprime son désaccord sur ces interprétations. Le travail conduit sur l'entreprise libérée était engagé depuis plusieurs années avec comme objectif principal le bien-être des personnes accueillies. Or, le travail conduit par ce directeur sur l'entreprise libérée porte sur le bien-être des seuls salariés en oubliant les bénéficiaires et avec une augmentation des budgets. Il y avait, pour M. Marhadour, un problème de méthode.

⁵ René Lourau, *L'analyse institutionnelle*, Paris : Minuit, 1969.

C. Les apprentissages par le DG de la figure d'autorité

Cette pratique de DG résulte, chez Marc Bloch, de ses vingt-cinq années d'expérience dans la fonction et des apprentissages qui l'ont accompagnée. Il propose d'aborder la question de ses apprentissages en s'intéressant à la manière dont il a managé son institution dans la récente situation de crise sanitaire, et qui met en scène la figure d'autorité qu'il pense être la sienne.

M. Bloch a mis en place avant le confinement une cellule de crise dont il a décidé de la composition. Y participent des représentants des quatre organisations syndicales, un médecin au regard de son autorité médicale, le DGA, le DRH, la directrice de la communication et le responsable hygiène sécurité. Parallèlement, il a réuni les directeurs de territoire tous les soirs.

La cellule de crise s'est réunie chaque jour en semaine pendant environ trois quarts d'heure. Pour M. Bloch, ce fut précieux de se réunir ainsi sans forme initiale et de traiter des questions au jour le jour. « Ça s'est fait naturellement, on a bâti des solutions ensemble sans trop se poser de questions, chacun trouvant des solutions rapidement. » Cela a permis par exemple de déplacer du personnel du secteur enfance vers le secteur hébergement, de signer en 2 heures un accord d'entreprise, de livrer des masques à d'autres structures.

Pour Marc Bloch, « si la confiance n'avait pas existé dans l'association, on n'aurait pas pu mettre ça en place aussi facilement. » Il ajoute que, si la situation n'avait pas été si grave, cette façon de travailler lui plait.

Il y a là pour lui un effet d'expérience. « C'est venu tout de suite. Ça a permis de faire corps au niveau de l'association. Des collègues travaillent différemment, leur cellule de crise se réunit toutes les 3 semaines, sans délégués syndicaux ni médecin. »

A la question sur les principes d'action qui gouvernent cette démarche, il répond qu'il s'agit de manier autorité et souplesse. Les horaires étaient imposés, la cellule se réunissait tous les jours, mais il y avait une liberté d'action dans le cadre, chacun pouvant s'exprimer en toute liberté sans barrières procédurières. Il note également que la cohésion a permis de nombreuses expériences entre les directeurs. « J'aimerais garder cette méthode de fonctionner, chacun y trouve sa place. [...] Si j'avais donné de directives, écrit des procédures, il faut faire ça, ça n'aurait pas marché. Il y a une porosité entre ce qu'on fait et ce qui se passe. »

Il fait le lien entre cette pratique qui résulte de ses apprentissages au fil des années et la question de la figure d'autorité. « Il n'y pas besoin de dire qui a l'autorité, ça vient tout seul. »

Sa pratique semble consister en une mise en mouvement des acteurs dans une communication intense qui leur permet d'identifier ce qu'ils ont à faire dans le cadre d'un fonctionnement collectif. « Dans

une gestion de crise, il faut donner sa place à chacun. La crise a permis de révéler des personnes y compris dans les organisations syndicales. » Si « cela permet à chacun de se sentir soutenu », sa pratique s'accompagne également d'un suivi très exigeant et d'un contrôle qui contribue à maintenir une pression sur les collaborateurs du DG.

« Directeur général : Dans cette tolérance, j'ai une certaine intolérance face à la médiocrité.

Chercheur : Qu'entendez-vous par médiocrité ?

DG : [...] On donne des directives et on le fait. Je supporte mal quand ce qui a été décidé ne se fait pas. La médiocrité, ce sont des personnes qui ne prendront jamais de décisions. »

Si ce qui s'est passé en situation de crise n'est sans doute pas transposable en situation plus stable (où, selon lui, il faut respecter la « bienséance »), c'est néanmoins révélateur d'un des apprentissages fondamentaux qu'a fait M. Bloch : la nécessité d'« être à l'aise avec l'incertitude permanente ». « Ce qui est révélateur dans cette période de crise, c'est l'adaptabilité permanente, manager dans l'incertitude, ça me convient bien, dans un cadre qui rend les choses faciles, mais ce cadre doit être bousculé en permanence. Si on n'accepte pas un peu de risque et d'incertitude, une adaptabilité aux situations, on n'avance pas. C'est ce qui fait le sel de la fonction que j'occupe. Que l'organisation soit adaptée à l'objectif et à sa mission. »

Aussi, si le DG invite ses collaborateurs à investir à leur manière leur rôle, si les délégations l'organisent, il intervient néanmoins dans les espaces d'action des directeurs chaque fois qu'il estime que l'organisation prend le pas sur la mission. Il génère ainsi l'incertitude qui lui semble nécessaire pour que ses collaborateurs et les services restent polarisés par la mission, en tous cas par la vision qu'il en a lui-même.

Conclusion : Evolution de la figure d'autorité du DG et la dynamique institutionnelle, en tension problématique entre quatre pôles

M. Bloch inscrit sa pratique en tension entre plusieurs pôles, alternant les logiques et les exigences, ce qui lui permet de rester le maître du jeu. Il contribue à la structuration de l'organisation mais intervient régulièrement pour favoriser le développement de l'institution par la multiplication d'initiatives, en bousculant l'organisation qu'il a contribué à mettre en place et en empiétant parfois sur les espaces d'action de ses collaborateurs. Pour cela, Il délègue mais intervient dans le pilotage (quand il ne le reprend pas) de certaines actions. Le schéma ci-dessous permet de visualiser le jeu de tensions qui se développe.

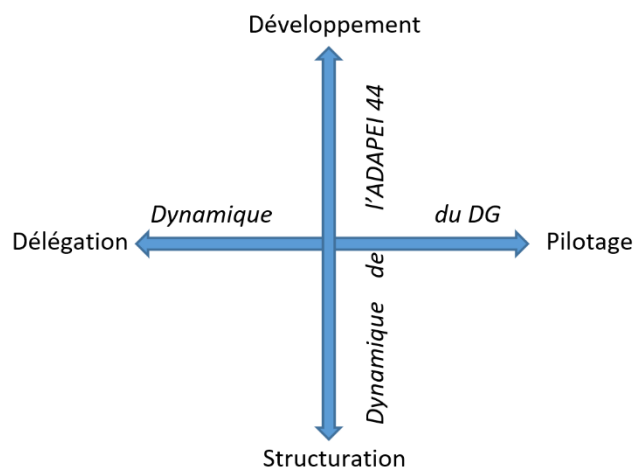


Schéma n°1

Dans ce jeu de tensions, la pratique de Marc Bloch semble avoir été polarisé de manière privilégiée par l'espace pilotage/développement, lieu d'expression de son « autorité charismatique ». Mais l'évolution récente, la taille prise par l'ASSOCIATION D et la multiplication des échelons hiérarchiques qui accompagne cette évolution, les transformations du rapport aux tutelles et aux financeurs ainsi que de partenariats conduisent à une structuration plus importante de l'institution et à une autonomie plus importante des directeurs qui leur permet d'investir plus fortement leur délégation. Une forme de « puissance collective » semble se substituer progressivement à la dynamique charismatique qui prévalait sous l'autorité de M. Bloch, d'autant plus que la perspective de son départ en retraite s'est précisé. C'est ce que veut exprimer le schéma n° 2 ci-dessous.

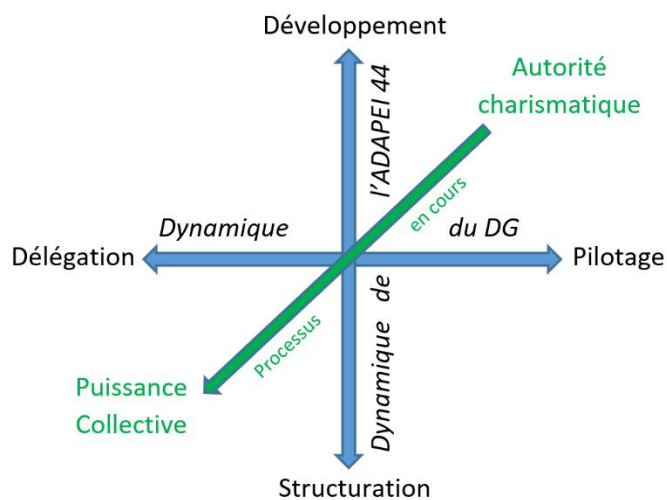


Schéma n°2

Annexe 1

Evolution de l'organisation de l'association

1) Un œil dans le rétroviseur

L'organisation professionnelle territoires/métiers a été mise en place voilà 8 ans. Cette organisation avait pour objectif de faire face aux évolutions annoncées en 2011 dans l'environnement économique, social et médico-social de l'association

- Création des ARS
- CPOM avec le Conseil Départemental
- Fusion de deux CPOM ESAT/IME - MAS
- Mise en place des Appels à projets
- Forte progression démographique de la population en Loire-Atlantique entraînant une forte croissance des demandes d'accompagnements pour les personnes en situation de handicap
- Progression limitée des budgets

Parallèlement à ces évolutions, l'Adapei avait adopté un nouveau PAG (Projet Associatif Global) qui mettait notamment l'accent sur :

- La mise en œuvre de solutions adaptées
- Le développement de la qualité
- L'inclusion en milieu ordinaire
- La Responsabilité sociétale

En conséquence de quoi, la réponse aux attentes et besoins des personnes en situation de handicap nécessitait une analyse quantitative et qualitative des besoins et le développement et l'adaptation de notre offre. Le développement de partenariats et une nouvelle forme de dialogue avec nos financeurs, nous ont permis de développer notre force de proposition, de répondre et de gagner des appels à projets et de mutualiser nos compétences tant en interne qu'en externe.

La qualité des réponses apportées aux personnes que nous accompagnons a été rendue possible par le développement d'une logique d'amélioration continue de la qualité qui s'est manifestée par la réalisation des évaluations internes et externes, par le développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, par une plus grande participation des usagers et de leurs familles à l'élaboration et au suivi du projet individualisé de chaque personne. La réalisation des enquêtes de satisfaction et du baromètre social a également contribué à cette démarche 'qualité'.

L'organisation des établissements par le croisement métiers/territoire a permis cette évolution qualitative et quantitative (création de plusieurs centaines de solutions, démarche RSE, développement de solutions hors les murs). Ainsi, les directions de territoire et le renforcement des fonctions supports du siège de haut niveau ont permis cette évolution et cette adaptation au contexte défini par les politiques publiques.

2) Un pas vers l'avenir

La volonté traduite dans les politiques publiques de réaliser le virage inclusif a et aura des impacts sur l'évolution de notre association. Le Projet Associatif et Stratégique de l'Adapei de Loire-Atlantique s'est inscrit dans cette dynamique en prônant une société inclusive et solidaire qui inscrit l'Adapei de Loire-Atlantique dans 3 axes :

- S'impliquer et s'engager
- Agir et progresser
- Faire et accompagner

Nos principaux leviers sont l'innovation et l'anticipation. La qualité de parcours, le développement des coopérations et l'inscription dans une démarche RSE sont les trois piliers qui permettront de faire avancer ce projet.

Les tendances structurelles lourdes et auxquelles nous serons amenés à nous adapter sont les suivantes :

- Evolution des publics accueillis
- Evolution de nos établissements et services
- Evolution de l'environnement sociétal
- Raréfaction et diversification des financements
- Recherche de ressources et de compétences élevées

Il ne s'agit pas de revoir l'ensemble de l'organisation mais de la renforcer pour faire face aux nombreuses tendances de fond que l'on peut résumer de la façon suivante :

- Apporter de nouvelles réponses en restant agiles et réactifs
- Utiliser et créer nos libertés d'actions
- Faire progresser qualitativement nos réponses dans tous les secteurs d'activités
- Adapter la stratégie managériale aux attentes du Projet Associatif et Stratégique.

Pour répondre à ces importants enjeux, nous devons préparer l'avenir et adapter l'organisation de l'Adapei de Loire-Atlantique, en visant en permanence une réponse de qualité pour chaque personne en situation de handicap.

3) Missions transversales et renforcement de la Direction générale

Chaque Directeur de Territoire s'est vu confié une responsabilité transversale parmi lesquelles le développement de :

- La scolarisation
- L'accès à la santé
- La Réponse Accompagnée Pour Tous
- L'insertion dans la Vie Sociale
- Le Projet socio-éducatif
- L'Habitat inclusif
- Le renforcement des partenariats avec le secteur de la santé
- L'Inclusion, la transition numérique
- Les passerelles 'IME/ESAT'
- La qualité et la RSE

Les Responsables d'établissements auront également des missions transversales.

Les fonctions supports du siège s'étoffent d'une Direction des systèmes d'information et de la Transformation numérique jusqu'alors rattachée à la DAF.

Par ailleurs, en préparation d'un départ à moyen terme du Directeur Général, il apparaît nécessaire de seconder celui-ci par un Directeur Général Adjoint. Il s'agira, outre de se préparer aux défis de demain, d'expérimenter cette fonction avant de la valider définitivement au départ du Directeur Général. Il est évident que cette organisation ne préjuge en rien de la personne qui sera retenue pour tenir le poste de Directeur Général.

La démarche Qualité, les achats, le suivi et le développement de la démarche RSE, seront directement confiés au DGA.

4) Organigrammes hiérarchique et matriciel

C'est ainsi que certains services sont renforcés et que des mobilités professionnelles sont en cours.

A compter du 1^{er} mars 2019, la direction générale est secondée par une direction générale adjointe. Cette mission est confiée à Yves Eudeline, directeur du territoire Vie professionnelle pour le Sud Loire.

Au sein des directions opérationnelles du siège et compte tenu des évolutions technologiques auxquelles nous nous adaptons, une direction des Systèmes d'information et de la transformation numérique est créée. Elle sera pilotée par Bastien Le Hyaric.

Par ailleurs, en prévision du départ prochain de Pascal Depeyre et de la réorganisation des territoires, Fabienne Brochard devient Directrice de territoire Habitat pour le Nord Loire.

Barbara Fourny devient, quant à elle, responsable d'établissement du pôle Habitat de Nort-sur-Erdre.

Blandine Jolivet se voit confier la responsabilité du pôle Habitat de Montbert qui comprendra la MAS actuelle, le transfert du FAM les Lucines ainsi que la création d'une MAS autisme.

Cécile Favreau prendra, au départ en retraite de Sandra Fourny, la responsabilité de l'Equipe Mobile de Médicalisation, qu'elle sera chargée de développer.

Enfin, pour conforter notre ouverture organisationnelle, chacun des directeurs de territoire aura, dès à présent, une mission transversale :

Nancy MOTTES : Accès à la scolarisation

Brigitte VAUDEL : Accès à la santé

Denis MARCHAND : Accès à la RAPT - Parcours de vie

Sophie RAULT : Inclusion - Transition numérique

Joachim VIANNAY : ESATCO - Transitions vers l'âge adulte

Yves EUDELIN : Qualité - RSE - Achats

Fabienne BROCHARD : Aide à l'insertion à la vie sociale

Marie-Claire TESSON : Habitat inclusif

Pascal DEPEYRE : Société inclusive

Pierre-Yves MARTIN : Projet socio-éducatif

Pedro GALBETE : Plateformes médicalisation

Ces adaptations devront nous permettre d'apporter au quotidien un professionnalisme toujours meilleur pour une qualité de service évolutive dans le respect des 2 700 personnes accompagnées dans nos établissements et services.

L'organigramme et le schéma de répartition des missions transversales, ci-joints, recensent ces évolutions.

Marc Bloch

18 mars 2019