



45<sup>èmes</sup>  
journées  
nationales  
d'étude  
et formation

# L'INNOVATION AU DELÀ DE LA NORME : LES DÉFIS DES DIRECTIONS

Penser, construire un management  
porteur de sens

TOULOUSE  
ESPACES VANEL  
ARCHE MARENGO  
27, 28, 29  
SEPT. 2017



Association de  
Directeurs,  
Cadres de direction  
[www.a-d-c.fr](http://www.a-d-c.fr)

*le mot*

## DU PRÉSIDENT

1879, quelle belle invention que l'ampoule par Joseph Swan et améliorée par Thomas Edison ! 1983, l'arrivée de l'ampoule basse consommation ! L'aviation, avec Clément Ader, il y a plus d'un siècle avec l'Eole, le Zéphire et l'Aquilon débouche, aujourd'hui sur Airbus Industries. L'évolution sur un siècle est phénoménale. Elle est au diapason de cette ville rose de Toulouse, sur les plans industriel, chimique, tertiaire, culturel et social.

Cette ampoule, comme lumière pour nous éclairer est un symbole choisi par la Délégation Occitanie, territoire de Toulouse. Et quel symbole ! Chacun peut y rechercher la relation à sa propre lumière. Pour moi, elle est liée à la force de la vie sur l'obscurantisme. Plus personnellement, elle représente la survie pour le mineur dans sa galerie, lorsqu'il est confronté à son absence avec risque de mort.

Elle est le symbole de l'évolution de notre secteur, nous obligeant à une adaptation constante, pour nous et nos structures. Et pour nous, ce peut être une belle référence symbolique dans notre position de directeurs et cadres de direction et, en même temps, d'individu, sujet et acteur de notre vie personnelle.

En est-il de même, par rapport à notre secteur, social, médico-social et sanitaire ? Par rapport à nos associations, structures, établissements et services, sommes-nous, en tant que directeurs, cadres de direction, condamnés à :

- Ne devenir que des exécutants des politiques publiques ?
- Subir les impératifs de la loi du marché ?
- Ne plus pouvoir développer nos acquis de

formation dans tous les domaines de compétences par la restriction de nos champs d'action ?

- Perdre le sens de notre approche de l'humain, tant par rapport aux accueillants qu'aux personnes accueillies ?

L'ADC, qui est en constante réflexion depuis plus de 40 ans, est impactée par cette évolution. Cependant, engagée résolument sur des valeurs humanistes et de respect de l'Autre, elle peut s'en enorgueillir de rester fidèle à celles-ci.

Cette ampoule tenue par une main, comme un symbole de l'évolution de notre secteur, nous oblige à regarder à travers le verre, fragile, à imaginer quel éclairage cette lumière pourrait nous apporter. Chacun a la sienne, pourvue qu'elle nous aide à penser, construire

un management porteur de sens afin de continuer à innover au-delà des normes imposées. Le sens de la vie, Éros doit pouvoir supplanter celui de la mort, Thanatos, mort de nos engagements et de nos structures, de notre travail. Et si celui-ci nous prend toujours du temps, il nous revient, à l'ADC de continuer à penser, ensemble, à convaincre aussi nos collègues de venir nous rejoindre, afin de ne pas se laisser entraîner par « l'obscurantisme... ».

**Ces journées constituent la meilleure réponse, ici et maintenant, en termes d'innovation aux défis qui nous attendent dans les années à venir.**

**Jean-Luc PERIOLI,**  
Président



## Bienvenue à TOULOUSE !

La délégation Occitanie-Midi-Pyrénées est heureuse de vous accueillir pour les 45<sup>èmes</sup> journées d'études et de formation de l'ADC, à Toulouse, grande métropole qui comme l'indique son maire Jean-Luc MOUDENC est une ville colorée, bouillonnante, dynamique, épicurienne, créative, innovante, sportive, culturelle, étudiante, festive, attachante... Oui, car Toulouse est tout cela à la fois.

Nous souhaitons vous retrouver très nombreux, venus de toute la France pour partager ces journées d'échanges, de rencontres, d'amitié. Ces journées ont été pensées pour vous. Ensemble, nous allons vivre de grands moments. Et si vous repartez avec une énergie décuplée, alors nous aurons réussi notre pari !

## AVANT PROPOS

Les évolutions du secteur social et médico-social, tant sur le plan des politiques de l'Etat, des Agences, que des Départements et autres collectivités territoriales, font que nous avons le sentiment que les cadres dirigeants, les équipes de direction, deviennent progressivement de simples applicateurs de normes, dont l'atteinte des objectifs se vérifie au travers de tableaux de bord bien fournis en indicateurs (« d'efficience ou de qualité », c'est selon ...).

Dans un contexte sociétal marqué par une volonté généralisée de performance et de satisfaction immédiate des besoins, les équipes de direction sont vouées à devenir la cheville ouvrière d'une culture imposée qui ne correspond plus à notre temps ni à nos attentes. De plus, ces orientations politiques impactent les équipes au moment où elles doivent s'adapter à une évolution des publics cumulant des problématiques diverses et plus complexes. Notre manière de penser et de pratiquer le management semble à bout de souffle.

Il nous paraît donc essentiel de redonner du sens à l'intervention sociale en renouant avec les fondamentaux de nos secteurs, construits sur des valeurs humanistes, qui en leur temps ont permis d'innover au regard des normes de l'époque, de conceptualiser et de créer des modes d'accompagnement nouveaux, au service des plus fragiles.

La place des Associations et autres établissements publics est essentielle au maintien de la cohésion sociale, mais aussi dans ce qu'elles portent en termes d'innovation, d'utilité sociale et de renouveau démocratique à laquelle les directions souhaitent participer.

Aujourd'hui un management renouvelé s'impose, ne pouvant faire l'impasse du sens et de ce qui lie et relie les citoyens au-delà de leur statut d'usager. Il devra porter une attention particulière sur les nombreuses interactions influant sur la qualité de vie au travail et le service rendu. En somme un regard sur tout ce qui fait institution.

**Comment stimuler notre capacité d'innovation ? Quel management mettre en œuvre pour mobiliser les capacités créatives des acteurs et parties prenantes concernées ? N'y aurait-il pas des façons différentes de mettre en perspective le travail institutionnel ? Comment donner du sens à ce que nous faisons ? Et s'il était possible de créer des organisations fondamentalement plus épanouissantes, à quoi ressembleraient-elles ? Comment les faire naître ?**

Nous savons - par expérience - que la créativité et l'innovation sont sources de reconnaissance et de gratification pour les femmes et les hommes qui s'engagent et nous sommes nombreux à espérer qu'on puisse inventer une autre façon de fonctionner, un autre modèle d'organisation, porteur de sens, où nous serions libres d'exprimer pleinement notre potentiel.

Comme l'indique Bernard IBAL\*, « *chaque établissement ne forme qu'une communauté d'êtres humains, accueillants et accueillis, tous confrontés à leur fragilité de nature diverse. Si nous réussissons dans nos établissements le vivre ensemble, l'apprentissage*

*lent et silencieux du respect mutuel quelle que soit l'insupportable fragilité de tel ou tel, alors nous pourrions prouver que le vivre ensemble est possible quelles que soient l'altérité et l'altération des uns et des autres dans la société* ».

Il faut le faire savoir.

\*Bernard IBAL : Agrégé et Docteur d'Etat en philosophie, essayiste et conférencier, sera notre Grand Témoin durant l'intégralité des journées de Toulouse

TOULOUSE  
ESPACES VANEL  
ARCHE MARENGO

Bienvenue dans un haut lieu de Toulouse ! D'une architecture contemporaine, les espaces Vanel ouvrent sur une vaste terrasse panoramique de 300m<sup>2</sup>. Au dernier étage de l'Arche Marengo, en plein cœur de Toulouse, le site domine la ville. Il est accessible par tous les moyens de transport doux.



# MERCREDI 27

Accueil des participants à partir de 10 H. Prise de repas sur site et inscription.

de 13 H 30

à 18 H 30 « LA NORME »

13 H 30 **Président de l'ADC et Délégué Régional**

Ouverture des journées

13 H 45 **Bernard IBAL**, Docteur d'Etat en philosophie, professeur à l'ISC Paris :  
*Propos introductifs*

14 H 00 Intervention sur les politiques publiques :  
**DGCS / ADF / CNSA** (à confirmer)

14 H 45 **Michel CHAUVIERE**, Docteur en sociologie :  
« *Sociologie critique des normes dans le secteur social et médico-social* »

15 H 45 Pause / Visite des stands

16 H 15 **Elisabetta BUCOLO**, Maître de conférences au CNAM :  
« *La force de la transformation des normes par l'innovation (sociale) : une approche européenne* »

17 H 15 **Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP)** :  
*Présentation d'une démarche de « normalisation » motivée par l'idée de performance* (à confirmer)

18 H 15 Clôture de la journée

# JEUDI 28

**MATIN** « INNOVATION & MANAGEMENT »

8 H 45 **Bernard IBAL** : Fil rouge

9 H 00 **Philippe TROUVE**, Directeur scientifique du CEREQ :  
« *Les utopies entrepreneuriales* »

10 H 00 **Jerick DEVELLE**, Directeur du marketing, de l'innovation et de la communication du groupe ADECCO en France :  
« *Digital et Management : le Grand Ecart ?* »

11 H 15 Pause / Visite des Stands

11 h 30 **Dominique MAHE**, Président du Groupe MAIF :  
« *La confiance, de la vision politique à la performance* »

12 H 30 **Présentation des JNEF 2018**

12 H 45 Cocktail déjeunatoire

**JEUDI APRÈS-MIDI** « DE LA PENSEE AUX ACTES »

14 H 00 **Francis BOYER**, Conférencier et formateur en innovation managériale :  
« *Innovation managériale* »

15 H 00 **Laurence VANHEE**, Chief Happiness officer :  
« *Outils stratégiques de transformation positive des organisations* »

16 H 00 Pause / Visite des Stands

16 H 15 **Pierre MEISEL**, Directeur et co-fondateur de Team JOLOKIA :  
*Témoignages d'associations et de directeurs qui ont placé l'innovation au cœur de leurs projets*

17 H 15 **Emmanuel LOUSTALOT**, Directeur du pôle régional « Conseil, Aide Humaine et Droit des personnes »  
**Dominique SIGOURE**, Directeur régional APF Occitanie :  
« *... De l'expérimentation locale du SAAHED34 à la valorisation nationale d'une expertise interne.* »

18 H 15 Clôture de la journée

# VENDREDI 29

**MATIN** « UN MANAGEMENT PORTEUR DE SENS »

8 H 45 **Bernard IBAL** : Fil rouge

9 H 15 **Table Ronde des Présidents de : ADC/ANDESI/FNADES/GNDA** :  
*Place de l'innovation dans les projets associatifs*

9 H 45 **Table ronde des Directeurs Généraux de : AGAPEI/ANRAS/ARSEAA/ASEI** :  
*Quelle place pour un management innovant ?*

10 H 15 Pause / Visite des Stands

10 H 45 **Christine COURADE**, DRH Aéroport Blagnac :  
« *L'innovation en Ressources Humaines dans un environnement contraint* »

11 H 15 **Pierre-Olivier MONTEIL**, Docteur en philosophie politique :  
« *Pour une éthique du décentrement en management* »

12 H 15 **Bernard IBAL**, *Propos conclusifs*

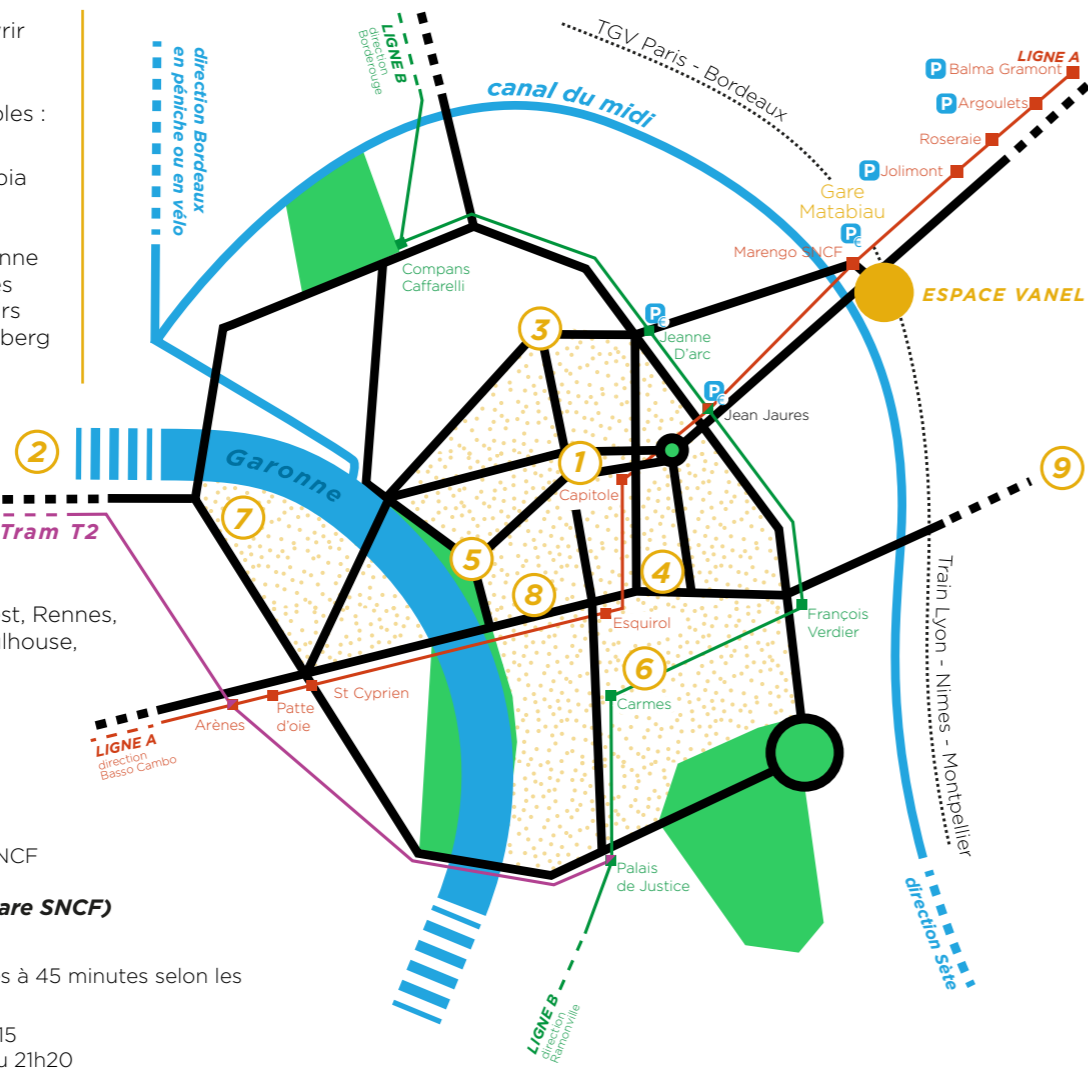
12 H 45 **Président de l'ADC** : *Mots de clôture*

13 H 00 Cocktail déjeunatoire sur site et inscription

\* **Animateur - modérateur : Jacques TENE**, membre de la délégation

# Ô TOULOUSE !

-  Quartiers à découvrir à pied ou en vélo
  -  Lieux incontournables :
- 1 Capitole
  - 2 Airbus et Aeroscopia
  - 3 Basilique St Sernin
  - 4 Les Augustins
  - 5 Les bords de Garonne
  - 6 Marché des Carmes
  - 7 Musée des Abattoirs
  - 8 La Fondation Bemberg
  - 9 Cité de l'espace



 **Aéroport Toulouse-Blagnac** Tram T2

**Vols direct depuis :**  
Paris, Marseille, Nantes, Brest, Rennes, Caen, Lille, Metz-Nancy, Mulhouse, Strasbourg, Lyon

**Accès AÉROPORT :**

**Tram T2 : 30min**  
T2 Aéroport - Arènes  
+ métro ligne A - Marengo SNCF

**Bus Navette (Aéroport - gare SNCF)**  
Départ toutes les 20 min  
Durée du trajet de 20 minutes à 45 minutes selon les conditions de circulation.  
Dernier départ aéroport 00h15  
Dernier départ Gare Matabiau 21h20

## LE COIN À PALABRES

Nous avons imaginé mettre à votre disposition un espace librairie et causerie, un lieu de flânerie propice aux rencontres pour vous inviter à vous entretenir, discuter, bavarder avec les intervenants et des auteurs qui viendront dédicacer leurs dernières parutions. Il sera notamment possible de consulter et se procurer les ouvrages spécialisés en référence au thème des journées. Un partenariat est en cours d'élaboration avec la presse spécialisée, les éditions ERES, les éditions PRIVAT et la librairie OMBRES BLANCHES, lieux de culture incontournables de la ville rose pour mettre à disposition des ouvrages et publications récentes.

Quant à l'idée de l'arbre à palabres, elle est en train de germer ....

## COMITÉ D'ORGANISATION :

**Bernard PROUDOM**, directeur retraité, Délégué Régional ADC Occitanie/Midi-Pyrénées, Millau

**Joël LABURRE**, directeur établissement, secteur enfance, ANRAS, Auch

**David DE FARIA**, directeur Pôle Médico-social, secteur enfance, ARSEAA, Toulouse

**Jacques TENE**, directeur retraité, Sociologue, Toulouse

**Marianne BERTRAND**, directrice CRFPFD, Toulouse

**Serge LOUBET**, directeur Association ATDI, Membre UNAPEI, Carcassonne

**Michèle FOIX**, secrétaire administrative ADC (national), Toulouse

**Delphine LAFONT**, directrice

**Laurent MASSALAZ**, directeur de bassin, ASEI, Haute Garonne

**Laurent VIGLIENO**, directeur retraité, Toulouse

**Vincent BORREL**, directeur établissement, secteur adulte, AJH, Fonsorbes

**Typhaine ROL**, directrice Unité de Gestion médico-sociale, AGAPEI, Fontenilles

**Sandrine TURBET-DELOF**, directrice Pôle médicosocial - secteur adulte, APF, Toulouse

Avec la **participation active des étudiants** en formation **CAFDES** et **CAFERUIS** au CRFPFD (Centre Régional de Formation et de Perfectionnement aux Fonctions de Direction) de Toulouse et le soutien logistique précieux des **associations partenaires**.

