

# Gouvernance et/ou Dirigeance, pour quel dessein ?

## *Être Directeur... Faire Directeur...*

Lors d'un discours à la remise des Trophées du magazine Direction(s), il y a une dizaine d'années, le réseau ADC avait manifesté son étonnement sur le peu de dossiers émanant de maisons d'enfants.

En effet, sur 95 dossiers étudiés, seuls 5 représentaient ce secteur.

Les dossiers présentés étaient issus du secteur du handicap et des personnes âgées et très largement, sur les établissements de soins.

De nombreux directeurs adhérents de l'ADC<sup>1</sup> se sont évidemment interrogés sur cette absence massive des maisons d'enfants, des foyers de l'enfance, des services de protection, des services d'insertions dans les quartiers, des services aux jeunes majeurs, bref tout le secteur de la protection de l'enfance et de l'insertion.

Ce n'est :

- ni un manque de temps : nous sommes tous confrontés, quel que soit le secteur aux mêmes contraintes de managements et d'adaptabilité de nos structures aux contraintes actuelles ;
- ni par un manque d'innovation : de nombreux projets auraient pu concourir sans aucune difficulté.

La réponse était donc ailleurs et nous avons émis une hypothèse que les directeurs de ces structures pouvaient avoir des difficultés à sortir de leur quotidien, car ils passaient beaucoup de temps et d'énergie à faire face aux besoins :

- des magistrats et des services de l'enfance des Conseils Départementaux qui cherchent désespérément des places avec des moyens constants, voire en baisse ;
- des salariés qui sont confrontés à la violence au quotidien et qui se demandent pourquoi le directeur ne trouve pas de solutions à tous leurs problèmes ;

---

<sup>1</sup> ADC : Association de Directeurs, Cadres de direction du secteur social, médico-social et sanitaire.

**Didier CHAPUY**

*Directeur Maison d'enfants et enfance délinquantes, Vice-président de l'ADC en charge de la parole politique*

**Daniel CARASCO**

*Directeur Maison d'enfants, Président de l'ADC*

- des enfants et adolescents qui ne sont pas contents et qui le manifestent, avec tous leurs moyens qu'ils connaissent... et ils en connaissent...
- des proviseurs, des employeurs et autres partenaires qui ne comprennent pas que nous ne tenions pas mieux ces jeunes qui agressent et qui crient et qui n'arrivent pas à adhérer comme les autres à un projet.

Enfin bref, il arrive un moment où peut-être, et on dit bien peut-être, **qu'un directeur se sent responsable de tout et impuissant sur tout.**

Ces exigences au quotidien finissent par mettre son travail sur le devant de la scène et conduisent inexorablement le directeur à une remise en cause personnelle pouvant déboucher sur un burnout.

La réflexion politique de la question sociale suppose le désaccord, la contradiction, mais aussi la concertation, la reconnaissance, pour rassembler dans une convergence d'intérêts solidaires.

Ce métier de directeur qui dialogue entre les pratiques et le cadre politique, législatif, financier, qui articule le projet associatif de sa structure avec la commande sociale.

Ce métier de directeur ne peut se réduire par des déterminismes techniques, procéduraux, par des référentiels normatifs et réglementaires, toujours plus nombreux, toujours plus prégnants.

**Pourquoi faut-il, avec répétition, interroger la légitimité du directeur dans sa posture de dirigeant d'action sociale engagé, militant ?**

Le travail social est un vecteur d'activité d'importance dans le paysage économique et politique de notre Pays.

Le travail social fait société, il est société, ainsi le directeur est impliqué au cœur des problématiques actuelles de notre paysage social.

**Mais avant de faire travailler les salariés ensemble, il faut d'abord les faire vivre ensemble,** et c'est une complexité de plus, notamment dans les établissements œuvrant 24 h sur 24 h, 365 jours, où le temps ne s'arrête pas et la pression non plus. Nous avons tous vécu la scène avec un jeune diplômé refusant le poste, car l'affectation est proposée sur un groupe d'internat et pas sur un service en milieu ouvert...

Il convient de faire ici une séparation entre les services et les établissements qui sont des communautés de vie, qu'il est extrêmement complexe de mettre « en marche » dans une société où le communautarisme et l'individualisme prennent de plus en plus de place.

**Alors, quelles sont les formes et les conditions de résolution de la question sociale ?**

Le directeur est et devient un élément d'élaboration, car diriger et gouverner, c'est s'ouvrir à l'ambition démocratique, **c'est bâtir et être garant d'une communauté de vie, d'un vivre ensemble** de tous les jours, Noël compris ; bref, une société qui offre à tous et à chacun, **une place.**

## 1. **DIRECTION : COMMENT DIRIGEONS-NOUS ? AVEC QUELLES COMPETENCES ?**

Un établissement, un service c'est une complexité organisationnelle.

Construire cette organisation, c'est agir sur le fonctionnel, la technicité, la professionnalisation. C'est aussi intervenir sur la dimension humaine, les valeurs, les postures, les relations.

On ne peut prétendre gérer une organisation humaine par un ensemble de procédures techniques, mécanistes.

Attention donc à ce que la réflexion ne soit affaiblie ou mise en danger par une technicisation excessive de la pratique de direction. L'abus de normes, de procédures témoigne d'un déficit du symbolique.

Il est forcément nécessaire, de prendre en compte les éléments culturels qui déterminent les conceptions du monde des acteurs, des salariés. C'est pourquoi le directeur doit pouvoir donner la possibilité d'ouvrir des alternatives, donc pour le salarié de faire des choix et d'engager sa responsabilité.

Ainsi pour un directeur et son équipe de salariés, il s'agit non seulement de vouloir ensemble, mais de construire, de mettre en acte un projet de vie professionnel.

Aujourd'hui, un directeur ne peut plus ne pas **prendre les décisions justes**, de donner du sens aux pratiques et à leurs évolutions, de renforcer les relations de confiance entre les acteurs et d'accomplir les relations humaines, comme le dit Rousseau par devoir ou par délice.

Ainsi, le **respect de la justice** et de l'**équité** sont une dénomination du travail social et de la compétence et c'est là, où ça devient complexe et passionnant.

Aussi, peut-on proposer que la fonction de direction, c'est entreprendre d'apprendre, c'est entreprendre de comprendre. Nous devons avoir une volonté d'action, une affirmation clinique soutenue par des valeurs portées et partagées. Mais comment des valeurs référencées deviennent des valeurs effectives ?

Car il ne suffit pas d'analyser, il faut agir sur la réalité en proposant des réponses opératoires.

## 2. **CETTE REALITE DEFINIT L'ESPACE DE DIRECTION QUI PEUT ETRE PRESENTE EN 8 DIMENSIONS**

### 1. **Une dimension symbolique**

Et le symbolique dans nos établissements, ce n'est pas que de la communication ou un effet de mode d'un directeur. Dans un établissement accueillant des enfants ou des adolescents, la fonction symbolique, tant au niveau des familles que des usagers, reste entière et réelle, qu'elle soit assumée ou pas, par les directeurs.

### 2. **Une dimension gestionnaire**

L'ensemble du secteur constate une précarisation des salariés avec un indice de la convention collective 1966 qui n'a pas augmenté depuis plus de 10 ans. Nous constatons des difficultés financières importantes chez de nombreux salariés et nous devons donc faire plus avec des salariés pas du tout motivés par l'aspect financier ; nous devons trouver d'autres leviers de gestion...

Ce que nous devons affirmer, c'est que **le management interroge le lien entre qualité, engagement et moyens**. Donc qu'en est-il de l'essentiel ? C'est-à-dire du sens donné. Pour quel travail, pour quelle mission, pour quel objectif ?

De plus, la réforme de la tarification envisagée avec le dispositif « SERAFIN PH » inquiète l'ensemble du secteur, car elle nous est présentée comme une contribution à l'effort sociétal nécessaire et non comme une simple régulation des dépenses publiques.

### 3. **Une dimension téléologique**

Elle concerne le caractère finalisé de l'action, une visée de la mission. Elle est l'affirmation de valeurs partagées qui orientent, déterminent notre implication et nos responsabilités de penser et d'agir l'intervention sociale dans sa dimension politique, citoyenne et solidaire.

#### 4. Une dimension stratégique

Elle correspond à un projet qui conduit à formuler des objectifs précis et de définir les méthodes et les moyens adaptés. Le directeur est amené aussi à s'intéresser au secteur et à la stratégie des gouvernementale sur son secteur. C'est une obligation au risque de ne pas comprendre les enjeux du secteur.

Ainsi, la future absorption en 2018 de l'Agence Nationale de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale (ANESM) par la Haute Autorité de Santé (HAS), nous rappelle que le secteur est dans le changement. La spécificité sociale et médico-sociale chère à beaucoup d'entre nous risque fort de ne pas trouver de place dans une logique sanitaire. Charge à nous de pouvoir nous donner les moyens de contribuer à ces changements, plutôt que de les subir sans concertation.

#### 5. Une dimension normative

L'acte d'intervention est délimité par une autorisation un mandat, une habilitation, une mission subordonnée à des règles, une législation, une commande publique.

#### 6. Une dimension relationnelle

Le salarié, quel qu'il soit, se met en scène, il s'engage dans un jeu d'interaction et d'interdiscipline. Oui, la relation professionnelle est mise en question par la présence de l'autre. Ce que doit dire un directeur, c'est que la question du droit des valeurs et de l'éthique, sont des fondements de la légitimité fonctionnelle de l'action sociale, mais avec une articulation politique inscrite dans un territoire social.

#### 7. Une dimension éthique

Un directeur ne peut s'exonérer de la réflexion sur la dimension éthique dans le travail social. Cette exigence réflexive le convoque et l'oblige.

Cette convocation, cette obligation, font que le directeur élabore une éthique organisationnelle.

Le travail sur l'éthique peut et doit prendre en compte trois éléments :

- Le rapport au pouvoir, à la décision.
- La responsabilité des actions engagées.
- L'évaluation de ces actions.

Ainsi, comment les considérations éthiques :

- Peuvent éclairer une réflexion existentielle sur le rôle du directeur ?
- Comment l'éthique peut-elle être une composante de l'action plus que du discours ?
- Comment l'éthique peut-elle définir et constituer la tonalité de nos réflexions pratiques dans la mise en œuvre de nos missions ? Missions qui sont subordonnées à des décisions.

La posture éthique du directeur, c'est prendre position dans une démarche responsable.

***Quel acteur suis-je ? Quelle responsabilité j'assume, je partage, je revendique ? Seul, avec les autres ?***

Le rôle du directeur est singulier, il est complexe, technique et éthique avec trois ensembles impératifs :

- Les exigences de la personne morale
- La considération des salariés
- La dignité et l'intégrité des usagers et la qualité des prestations.

***Cependant, peut-on douter du bien-fondé de nos pratiques, de la pertinence de nos actions, de l'utilité de notre travail de direction ?***

Peut-être, certainement.

Mais il convient d'accepter que l'action sociale soit un investissement, dont le retour se conçoit dans une dimension humaine et qui suppose **la confiance, la solidarité** et plus que **l'égalité, l'équité**.

C'est pourquoi, nous devons affirmer que se poser la question de l'éthique, c'est refuser la quiétude des réponses toutes faites, qui nous confortent,

C'est être capable de s'interroger sur la qualité de vie au travail, sur la reconnaissance de l'autre, sur l'aptitude d'être ensemble.

Etre Directeur...Faire Directeur dans une éthique organisationnelle c'est de faire attention au calcul de l'intérêt d'une organisation, qui est de prétendre qu'il répond à un effort de rationalité, de sécurité, de pragmatisme.

Ainsi:

- *Est-il raisonnable de considérer les êtres humains comme des variables d'ajustement, dans une gestion de contrôle, de technique, de modulation, de regroupement ?*
- *Est-il raisonnable de suivre un ensemble de normes, de procédures, de sanctions, sans le moindre égard pour notre conscience et pour des personnes dont dépendent nos décisions ?*
- *Est-il donc, raisonnable de ne tenir pour rien l'inquiétude, l'appréhension, les aspirations de l'autre ?*

La réponse est non, forcément !

Alors par ce questionnement, comment se saisir de l'éthique organisationnelle, pour ne pas être limité à une « pensée calculante », mais avoir aussi accès à une « pensée méditante » ? Et que dans chacune de nos décisions de direction, il y a une finalité portée par l'éthique.

On ne peut pas « mathématiser » une organisation. Il n'y a pas de conception organisationnelle sans référence à des valeurs.

## 8. Une dimension politique

L'organisation du travail n'est pas seulement pour un lieu de production, de prestations, c'est aussi pour un lieu de socialité, un lieu d'essence humaine avec et pour les autres. La question de la reconnaissance de l'altérité ne peut être éludée dans la gestion humaine des ressources.

C'est pourquoi la question politique de l'éthique se pose quand l'organisation se déshumanise.

Nos structures sont ouvertes, en interaction avec leur environnement, en dynamique d'organisation. Elles revendiquent l'autorité nécessaire pour résoudre les situations, acter la commande sociale, comprendre la complexité.

Alors, il ne peut y avoir d'appauvrissement de nos responsabilités, pas de défiance sur nos capacités professionnelles à produire de la pensée et de l'action.

Nos structures ne peuvent transiger sur le respect de l'être humain. Elles sont dans la proximité, l'interaction dans laquelle la sollicitude est porteuse de responsabilités réciproques.

Dans les politiques publiques, le droit s'impose comme un moyen qui pose les normes de la vie sociale, bien sûr, mais il doit permettre la coexistence des libertés, des initiatives.

Dans le cadre de la nouvelle organisation publique, la question du rôle et des missions des directeurs est d'importance.

C'est pourquoi nous avons voulu que le projet politique de l'ADC soit une détermination et notamment symbolisé par trois verbes :

### **Professionaliser :**

Pour comprendre et agir dans un environnement social, politique, législatif, dans le contexte des institutions employeurs et les territoires d'actions, dans les situations managériales et cliniques :

- nous postulons que la qualification constitue la condition requise de l'exercice de la professionnalité de direction ;
- nous prônons une professionnalisation qui désigne le processus d'acquisitions et d'appropriations personnelles, d'un ensemble de compétences spécifiques au métier de directeur ;
- nous confirmons la place et le rôle des équipes de direction, dans l'élaboration, la formalisation, la concrétisation des enjeux citoyens et démocratiques pour la contribution et le renforcement du tissu social.

### **Considérer :**

Le directeur par sa mission, prend en compte, la souffrance, les difficultés humaines et les précarités sociales individuelles et collectives. Cette place le porte à avoir un regard clinique sur les politiques sociales et leur mise en œuvre. Nous devons émettre un avis, des alertes, des préconisations, analysés et portés par les adhérents de l'ADC sur les questions relatives aux politiques sociales de notre pays et à leur traitement.

### **Convenir :**

Les directeurs contribuent à l'évaluation des politiques sanitaires, sociales et médico-sociales mise en place sur le territoire, en apportant leurs expertises techniques et cliniques, fondées sur la connaissance des problématiques et guidées par une exigence éthique et déontologique de l'intervention sociale.

Ceci, dans une contingence de politique sociale et aussi... de rigueur budgétaire.

Pendant, il n'y a pas lieu d'opposer la dimension humaniste du champ social et médico-social et l'efficacité et la rationalité gestionnaire.

Mais attention si à force de standardisation et de rationalisation, il ne reste plus de place à la raison, à l'intelligence de comprendre, d'innover et de transformer, nous manquerons les occasions de développer nos facultés, nos talents.

C'est ce que précise SPINOZA, avec « *cet accroissement de la puissance d'exister, dans le passage d'une moindre à une plus grande perfection* ».

**Mais pour exercer pleinement sa fonction, encore faut-il que nous puissions avoir les commandes !!**

Or, l'ADC constate depuis plus de 10 ans, une tendance à exiger toujours plus d'autorité aux directeurs tout en leur réduisant en même temps l'ensemble de leurs pouvoirs. En effet, la question de fond que nous nous posons à l'ADC est de savoir comment piloter un établissement quand on ne maîtrise ni la DRH ni l'investissement et si peu du reste...

Gérer le quotidien, valider les entrées et les sorties, ça s'appelle un chef de service et pas un directeur. Il va falloir clarifier les stratégies de direction que ce soit pour les petites ou grandes associations.

Cet état des lieux nous montre le climat actuel des directeurs en poste qui ne sont pas tous à la même enseigne pour affronter leur quotidien, qui lui, est le même pour tous, quelle que soit la population accompagnée (enfance, handicap, vieillesse, insertion...).

## **3. DEUX MONDES SEPARANT LES DIRECTEURS...**

Ceux qui exercent dans une petite association mono établissement.

Et Ceux qui font partie d'une association gestionnaire regroupant plusieurs dizaines d'établissements.

Mais plutôt que de chercher le meilleur système, analysons ceux que nous pouvons dire de ces deux mondes si proches et pourtant si différents.

Nous avons pris le parti de les regrouper dans quatre catégories qui, de notre point de vue, rassemblent une grande partie de ceux qui liront ce texte. Ils pourront ainsi s'identifier même si nous avons pris le parti d'être synthétique et caricatural :

## 2.1 Celui de l'association gestionnaire d'un seul établissement

Force est de constater que ce type d'association est confronté à la difficulté de recruter des nouveaux membres au conseil d'administration. En effet, on constate dans de nombreuses associations et en particulier dans la protection de l'enfance, que nous avons trop peu la possibilité d'associer des membres actifs, par un manque d'engagement.

La tendance actuelle de la société est de militer, certes, mais avec un retour sur investissement immédiat...

La présence d'un usager membre de sa famille dans l'établissement, invite davantage à la participation à la vie de l'association. C'est ce que l'on peut remarquer dans le handicap et les maisons de retraite. Par contre, pour dans la protection de l'enfance, c'est plus compliqué, les salariés qui partent en retraite veulent souvent « tourner la page » et ne plus avoir de près ou de loin un lien avec l'enfance en souffrance, en errance.

La vie de ces associations, quelles que soient leurs histoires, dépend largement de la personnalité de son conseil d'administration, de son bureau et son Président.

Ce sont les aléas de tous systèmes humains et pourtant la réalité d'aujourd'hui, dans laquelle on constate aussi deux tendances :

- **Ceux qui font partie d'une association historique**, issue d'une belle histoire avec des bénévoles militants et actifs, soucieux de s'inscrire et de poursuivre cette belle histoire tout en ayant le souci de préserver les champs de compétence de tous : celui de l'association et celui du directeur. Le militantisme et l'énergie des adhérents permettent à l'association de rester dans des valeurs associatives et de développer le projet associatif.

Le directeur trouvera sa place de responsable qui est en lien avec une association qui administre et contrôle sa gestion. Le DUD prend toute sa signification et permet à chacun de rester dans son champ de compétence et de responsabilité.

Nous sommes dans une vraie démocratie associative, certes avec des textes de 1901, mais toujours d'actualité.

- **Et ceux qui sont dans une association** où manifestement, il peut y avoir de la part d'un membre ou d'un groupe de l'association un abus de pouvoir ou d'autoritarisme, avec une confusion des rôles et des places, en matière de gouvernance et de dirigeante, où s'érodent la légitimité et l'autorité du directeur.

L'association devient cet objet de pouvoir, pour un membre ou un groupe, et la délégation est compliquée, voire impossible. Ce ne sont pas les textes qui rendent les choses impossibles, mais leurs détournements par certains.

## 2.2 Et celui de l'association gestionnaire de plusieurs établissements

Là aussi, on constate deux mondes :

**Ceux qui sont constitués en pôle** (financier RH...) où le directeur se concentre sur son cœur de métier sans s'occuper ou si peu, du reste qui est pourtant à nos yeux, incontournable et indispensable dans une pratique de direction.

Le directeur est plus proche d'être un chef de service qu'un DIRECTEUR, d'où la question de la pertinence d'un poste de direction ou pas.

C'est une question légitime qu'il convient de poser. Nous ne sommes pas en train de dire ici qu'il faut des directeurs partout, cependant, encore faut-il être clair dans la fiche de fonction soit c'est un besoin de chef de

service, soit un directeur adjoint, soit un directeur. Ces trois fonctions sont respectables et complémentaires, mais ce n'est ni le même travail, ni les mêmes compétences, ni les mêmes responsabilités et ni le même salaire.

**Par contre, le remplacement systématique d'un directeur par un chef de service que nous observons dans beaucoup d'organisations depuis ces 15 dernières années, nous amène aujourd'hui à constater des dysfonctionnements graves de gouvernance dans certaines associations.**

L'absence de directeur implique dès lors, une absence de stratégie de direction, avec tous les attributs du pouvoir de diriger, de conduire, d'anticiper, de décider, ce qui implique un renforcement de dysfonctionnement par le manque d'autorité dans l'institution, CQFD...

**Et ceux qui travaillent dans des associations importantes**, avec des pratiques ayant pris en compte la force du réseau associatif en interne, en donnant à l'ensemble des directeurs une réelle autonomie de gestion sous l'autorité d'un directeur général qui est une ressource pour l'ensemble des directeurs.

Le DG s'articulant comme un gestionnaire des compétences de tous, tout en laissant la maîtrise du pouvoir et donc de l'autorité à chaque directeur, au sein de l'établissement qu'il dirige.

Nous voyons bien que le modèle de gouvernance associative parfait n'existe pas, sauf peut-être pour dire que la limite est celle du petit établissement ayant qu'une seule activité.

Un établissement moderne doit être en lien avec les politiques actuelles et doit s'inscrire dans un territoire avec des solutions adaptables en fonction de la problématique de l'utilisateur accueillie, comme par exemple, le dispositif DITEP pour les ITEP, le SAPMN pour les MECS...

Il faut un certain niveau du nombre d'utilisateurs pour avoir les moyens de se constituer une équipe capable de s'inscrire dans un territoire et répondre aux appels d'offres. Le rôle stratégique du directeur prend tout son sens surtout s'il arrive à impliquer le personnel à un projet commun.

La notion de projet est essentielle dans tout management moderne, et n'implique pas forcément des moyens supplémentaires, mais parfois une organisation différente plus adaptée à la population accueillie.

#### **4. LA SOLUTION, CAR IL Y A TOUJOURS UNE SOLUTION !!!**

Les directeurs adhérents au réseau ADC ont compris depuis longtemps que le vrai danger du directeur vient d'abord de lui-même par son isolement, sa solitude, qui peut si cela perdure devenir très dangereux pour la structure mais aussi et surtout pour lui-même.

L'ADC milite depuis plus de 40 ans, comme d'autres associations, sur l'importance du réseau et de la formation. Nous développons ces deux axes fondamentaux par un réseau national implanté dans toutes les régions, mais aussi la formation par l'organisation de journées sur l'ensemble de la France sur des thèmes techniques, éthiques, mais aussi politiques.

L'ADC, c'est aussi renforcé depuis 10 ans sur des enjeux politiques et militants, en portant la parole du directeur et des cadres de directions en poste dans de nombreuses instances décisionnaires avec quatre axes prioritaires pour ses adhérents :

- **Communiquer** : le réseau d'information des membres de l'ADC est une ressource pour partager nos expériences différentes et nos questions, pour échanger avec les futures directrices et directeurs. Ce réseau national et de proximité implanté en région est aussi présent sur le web et les réseaux sociaux. Se former : les journées nationales de formation, les journées de réflexion éthique, les événements en région sont autant d'opportunités de formation.
- **Se former** pour analyser, anticiper et s'adapter aux enjeux sociaux et s'inscrire dans les politiques sociales.



- **Coopérer** à l'ADC, pour que les cadres de direction partagent une qualification et des compétences communes, mais surtout des valeurs. Celles-ci orientent et déterminent nos actions et nos responsabilités. La dynamique du réseau éclaire nos pratiques, elle crée la connivence, l'échange et le partage.
- **Militer** : l'ADC prend régulièrement des positions politiques sur les sujets qui impactent nos pratiques. Elle communique sur son site, dans la presse et au sein des instances du secteur. Elle se positionne comme un interlocuteur responsable, avec les institutions et les centres de formation, au sein desquels sont présents les directeurs adhérents à l'ADC.

Et pour terminer et parce qu'à l'ADC, nous aimons la philosophie, nous allons conclure en vous laissant avec ARISTOTE et Paul RICŒUR :

ARISTOTE lui, conçoit dans le plaisir pris à un acte, l'indice même de la perfection de cet acte.

L'indice de la compétence... c'est le plaisir.

Telle est la question du directeur « *ai-je pris du plaisir, aujourd'hui, suis-je satisfait de mon travail de ce jour ?* ».

Nous devons être capables, de passer de l'injonction à l'interaction pour concevoir que la hiérarchisation des rapports n'est pas systématique avec les salariés.

Mais il est possible que certains, plus sceptiques ou moins confiants, s'accrochent à l'illusion de la maîtrise. Nous pouvons envisager, peut-être, que la combinaison du développement humain et celui de la performance existe.

Transmettre à ses collaborateurs de la confiance et de la reconnaissance, plutôt, que forcément du stress et de la frustration, c'est comprendre, comme dit **Paul RICŒUR** que l'éthique est « *la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* ».

« **L'institution juste** » est le seul terme que nous retenons aujourd'hui pour piloter nos institutions dans la société actuelle.

Alors le directeur a un rôle, qui personnalise, qui oblige et distingue. Ce rôle nous fait habiter notre parole, lui donne de la densité, de la tonicité.

La parole témoigne de l'homme debout, de son engagement de direction et du plaisir à faire son métier qui reste un des plus beaux métiers du monde puisque c'est celui que nous avons choisi...



**Association de Directeurs, Cadres de direction  
du secteur social, médico-social et sanitaire**

L'ADC, ce sont 317 membres actifs à jour de cotisation en 2017, représentant toutes les régions de la Métropole et départements Ultra marins pour 85 000 personnes accompagnées, 30 000 salariés employés et 2 Md€ de budget géré.

**Retrouver l'ADC sur le Net :**

a-d-c.fr FACEBOOK : @reseuadc

LINKEDIN : asso-adc

Colloque-TV.com

Contact : [adcregion@gmail.com](mailto:adcregion@gmail.com)