

# Des administrateurs misent sur une direction à deux têtes

Pour permettre à l'association de se développer sur un secteur et un territoire concurrentiels, le conseil d'administration de la Sauvegarde de Seine-Saint-Denis a choisi d'embaucher une adjointe aux côtés du directeur général, chacun intervenant sur un périmètre distinct.

À la Sauvegarde de Seine-Saint-Denis (50 ans d'existence, 430 salariés, plus de 6000 personnes accompagnées), le conseil d'administration a pris la décision, pas si fréquente dans le secteur, de faire seconder le directeur général par une adjointe. Tout part d'une réflexion sur l'avenir de l'association, retrace Alain Laval, son président: « Nos organisations sont confrontées à une double contrainte: à la fois la nécessité de s'ouvrir pour se développer et celle de se renforcer en interne pour faire face aux évolutions de l'environnement. Il nous a semblé que ces enjeux ne pouvaient pas reposer sur une seule personne. »



© Sauvegarde 93

## QUELQUES MOIS DE TÂTONNEMENTS

Directeur général (DG) depuis août 2017, Stéphane Eudier se consacre donc à « l'externe »: comprendre « la communication, les sollicitations politiques, les partenariats, la recherche de financements alternatifs... », décrit l'intéressé. La directrice des ressources humaines et le directeur administratif et financier lui sont directement rattachés. À côté, « l'espace institutionnel interne » (organisation, fonctionnement...) revient à la directrice générale adjointe (DGA), Murielle Cortot-Magal, en poste depuis octobre 2017. Un exemple? Pour l'achat d'un nouveau bâtiment, le DG anime le comité de pilotage, tandis que son adjointe supervise les questions d'aménagement. « Elle joue également un rôle primordial de manager, insiste Alain Laval. Elle est la supérieure hiérarchique des directeurs, dont la fonction a beaucoup évolué, et qui ont besoin de se former, de réfléchir à leur posture... »

Plutôt claire sur le papier, la définition des périmètres respectifs a pourtant nécessité plusieurs mois de tâtonnements et de discussions. « Avant d'être DG, j'ai été directeur d'établissement puis DGA, et j'ai travaillé tout seul pendant quelques mois. J'ai dû accepter de me retirer de certains dossiers ou d'y intervenir à un niveau différent. J'avais beau avoir conscience que le quotidien est envahissant, cela m'a pris un peu de temps », explique Stéphane Eudier. Avant de convenir dans un sourire que son adjointe a su « le convaincre de lâcher ». Point de vigilance important: ne pas se couper du terrain. « Je conserve le contact à travers des projets

Pour que le duo fonctionne, il faut « beaucoup d'écoute et de dialogue », selon la DGA Murielle Cortot-Magal. « Dans la complémentarité », ajoute le DG Stéphane Eudier.

précis ou en rendant visite aux équipes », indique le DG. Sur les sujets transverses, chacun s'est positionné « en fonction de ses appétences », complète Murielle Cortot-Magal. Issue d'une autre Sauvegarde, cette ancienne directrice de pôle exerce également une petite activité de consultante: très à l'aise avec l'évaluation, elle s'est emparée de la démarche qualité. De la même manière, Stéphane Eudier préside le comité d'entreprise, mais

c'est la DGA qui siège au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, sujet qu'elle connaît bien.

## CONFIANCE ET NON-CONCURRENCE

Pour le président de la Sauvegarde, la principale difficulté de ce type d'organisation réside dans la constitution du binôme. « Il faut trouver d'un côté un directeur général qui accepte de déléguer, de ne pas être au courant de tout au jour le jour, et de l'autre un adjoint qui sache à la fois gérer et en référer quand c'est nécessaire, estime-t-il. Le tout, dans la complémentarité, en évitant absolument que s'installe une forme de concurrence. » Le maître mot de la relation, selon Murielle Cortot-Magal? La confiance. « Il faut beaucoup d'écoute et de dialogue, mais une fois qu'on est au clair, c'est très appréciable de pouvoir s'appuyer sur un pair dans ses réflexions et décisions. Cela permet de rompre une forme d'isolement qui peut menacer tout dirigeant, surtout dans un contexte de forte pression. » Les plus longs à s'habituer auront peut-être été les directeurs de structures. Certains conservent en effet le réflexe d'interpeller directement leur ancien collègue devenu DG, plutôt que leur nouvelle supérieure. « Je veille beaucoup à ne pas empiéter et à toujours renvoyer vers le bon niveau », affirme Stéphane Eudier. Avec le renouvellement des effectifs, ces erreurs d'aiguillage devraient disparaître d'elles-mêmes.

Un an après l'installation du duo, les territoires de chacun commencent à être bien délimités. « Nous envisageons d'en écrire l'architecture », informe le DG. « Attention à ce que ce ne soit pas trop figé », nuance la DGA. Le président, quant à lui, ne regrette pas le choix du conseil d'administration: « Le secteur est de plus en plus concurrentiel, martèle-t-il. Si nous voulons nous démarquer et conserver notre identité, nous devons absolument nous organiser pour nous renforcer. »

CONTACT  
• 01 55 89 08 40