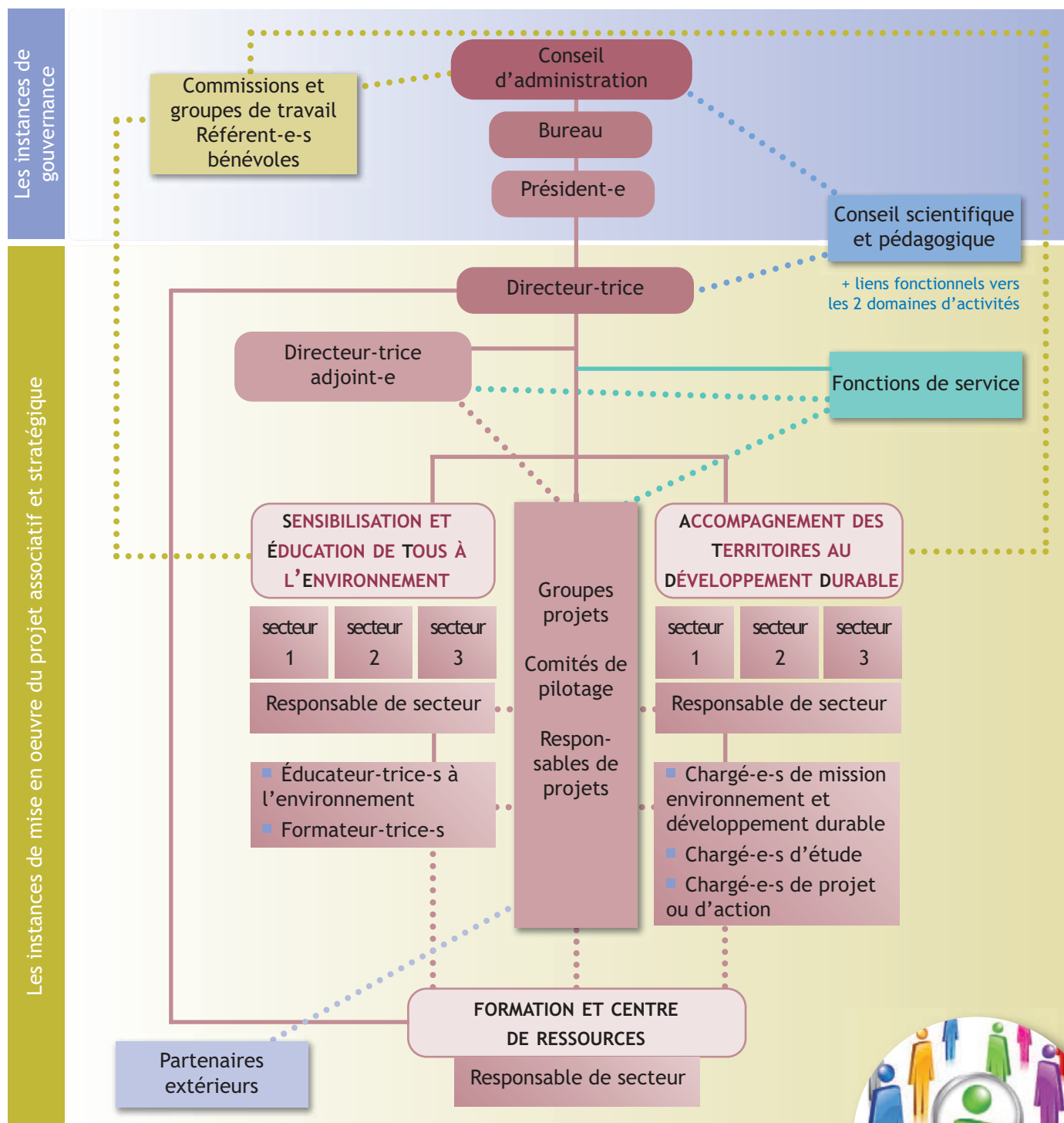


## Organisation avec une fonction de direction adjointe

► pensez à consulter la rubrique *L'essentiel pour une organisation efficace*



..... liens fonctionnels (liens de rattachement par projet, non hiérarchiques)

\_\_\_\_\_ liens hiérarchiques



avec le soutien de :

## ▣ Les principes

Dans cette configuration, un poste de directeur-trice adjoint-e est créé en support du poste de directeur-trice (le titre de la fonction peut être différent). Il-elle n'a pas de responsabilité hiérarchique sur les membres de la structure et en particulier les responsables de secteur. Un tel poste est plutôt concevable dans des grosses structures où il est nécessaire de répartir les missions de direction sur deux têtes (ainsi par exemple la responsabilité administrative et financière peut être confiée à un-e directeur-trice adjoint-e). Il importe dans ce cas d'éviter toute ambiguïté en termes de rattachement hiérarchique.

Les deux postes complémentaires forment ainsi, avec les responsables de secteur, une équipe de direction. Les responsables de secteur ont la responsabilité hiérarchique de l'équipe du secteur qu'ils-elles gèrent, la responsabilité des responsables de projet étant limitée à la seule animation de leur groupe projet.

## ▣ Les avantages de cette organisation

Cette organisation peut permettre :

- À partir d'un certain seuil d'effectif dans la structure, une décharge du-de la directeur-trice d'un certain nombre de responsabilités, pour lui permettre de se concentrer sur le développement, la prospective les relations externes et le modèle économique.
- Un appui à la réflexion stratégique aux côtés du-de la directeur-trice auprès des instances dirigeantes.
- Une continuité dans la prise de décisions en l'absence du-de la directeur-trice.
- Dans certains cas, au-delà d'une simple décharge de travail, une amplification de la capacité de travail (1+1=3)

## ▣ Les risques et limites de cette organisation

- La mise en place d'un poste de directeur-trice adjoint-e peut générer un échelon hiérarchique supplémentaire. C'est pourquoi, il est nécessaire de bien définir son rôle et les limites de ses responsabilités en fonction du contexte et des particularités de la structure.
- Des doublons, des chevauchements et une ambiguïté dans les responsabilités du-de la directeur-trice adjoint-e vis à vis du-de la directeur-trice ou, le cas échéant, vis à vis des responsables de secteur, peuvent émerger si les rôles de chacun-e et la répartition des missions ne sont pas clairement définis au préalable.
- La création de ce type de poste génère une charge supplémentaire non négligeable au niveau de la masse salariale, qui peut être très coûteuse si elle ne se justifie pas. La structure doit donc avoir une capacité financière suffisante pour assumer la mise en place de cette fonction.

Attention à la co-direction et à la délégation permanente de responsabilité hiérarchique du-de la directeur-trice adjoint-e sur l'ensemble des salarié-e-s du CPIE.

Cela peut effectivement générer :

- Des doublons dans les prises de décisions : pour une même situation, deux décisions différentes pourraient être données à l'équipe salariée par le-la directeur-trice et le-la directeur-trice adjoint-e en l'absence de concertation.
- Une confusion dans l'organisation et la répartition des rôles pour l'équipe salariée ou les partenaires externes : les salarié-e-s ou les partenaires pourraient avoir des difficultés à identifier la personne à laquelle ils-elles peuvent s'adresser en fonction de leur

besoin et de leur demande (qui est en charge de cette mission ? Qui peut prendre la décision sur le dossier ?) si les rôles ne sont pas clairement définis et s'il n'y a pas de cohérence dans la répartition des missions.

- Dans certains cas, des conflits de pouvoir entre directeur-trice et directeur-trice adjointe : notamment lorsqu'ils-elles ne sont pas d'accord sur la décision à prendre dans une situation particulière (sur les projets, les orientations stratégiques, le fonctionnement du CPIE...).

Le-la directeur-trice ne doit pas perdre de vue qu'il-elle est juridiquement le-la seul-e responsable des décisions prises, quand bien même il-elle les partage au quotidien avec le-la directeur-trice adjoint-e.

Pour plus de clarté et de sécurité pour tous, il est donc préférable que :

- La responsabilité hiérarchique incombe uniquement au-de la directeur-trice. Cela n'empêche pas que dans la gestion quotidienne du CPIE, directeur-trice et directeur-trice-e adjoint puissent travailler en étroite collaboration.
- Les délégations du-de la directeur-trice et du-de la directeur-trice adjoint-e soient actées par le conseil d'administration voire l'assemblée générale suivant les statuts en vigueur.



avec le soutien de :