

CONDUITE DU CHANGEMENT : À LA RECHERCHE DU BIEN COMMUN

L'autre jour, un étudiant m'interpellait sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Je n'ai, dans le feu de l'action, que vaguement et mal répondu à la question. Avec le recul, j'aurais pu formuler ma réponse dans les termes suivants :

- toute entreprise, au nom de sa responsabilité sociale, a le devoir de s'interroger sur sa contribution au bien commun;
- la poursuite du bien commun passe notamment par la reconnaissance de l'autre (l'altérité) dans ses besoins et ses exigences ;
- sans cette reconnaissance, comme principe d'organisation, il y a peu de chance que du lien social puisse se créer dans le cadre de son activité;
- et sans lien social on voit mal comment une entreprise commerciale ou industrielle puisse se développer durablement.

J'entends, ici ou là, des commentaires sur l'évidence de tels propos. Mais sont-ils encore présents à une époque où les intérêts particuliers surdéterminent ceux du plus grand nombre et où prime l'individu « roi » comme référence ultime ? Et si cette question, que d'aucuns considèrent comme de vieilles lunes, devenait le champ de la modernité ?

En quoi cela nous concerne-t-il, nous consultants ? C'est pour nous une question essentielle parce qu'elle est au cœur du «gouvernement des hommes », sujet de notre préoccupation quotidienne.

Lettre réalisée par les consultants Aegist :

Michel Bizac

Jean Lemay

Christophe Paulino

Stany Regout

Deux exemples sont là pour l'illustrer :

- Prend-t-on en compte, sans idées préconçues et de façon équilibrée, les intérêts des différentes parties prenantes d'une entreprise dans le but d'en assurer le développement durable (actionnaires, clients ou usagers, salariés, institutions, etc.) ? Partage-t-on de façon équitable la valeur que ces différentes parties prenantes ont contribué à créer ?
- Sur quelle base décide-t-on des investissements et des ressources à engager pour réaliser les produits et services de l'entreprise ? Le fait-on dans une recherche de performance globale, qui intègre les différentes dimensions que notre société est en droit d'en attendre : quantité, qualité, service, sécurité, sûreté, environnement, employabilité, bien être etc. ? Ne privilégie-t-on pas un ou deux paramètres par rapport aux autres : productivité versus qualité de service, par exemple ?

Force est de constater aujourd'hui, que bien peu d'organisations abordent explicitement ce type de débat. Et les pressions dont elle font l'objet pour maximiser leurs résultats à court terme ne sont pas là pour les y encourager. Ceci explique sans doute aussi en partie le déficit d'engagement que l'on constate chez une fraction de plus en plus grande des salariés.

Mais alors que faire ? A nous de soutenir les projets qui démontrent que le champ du bien commun n'est pas aussi désinvesti qu'on pourrait le penser. Développons les pratiques innovantes qui, même si elles vont à contre courant, sont porteuses de sens et permettent par là de mobiliser les énergies. Pensons notamment aux entreprises qui

contribuent activement au maintien ou à la création d'un pôle d'activité économique sur le site où elles ont été contraintes de fermer ou de délocaliser leur établissement.

Pensons aux démarches de développement des compétences qui contribuent à accroître l'employabilité des salariés dans le but d'anticiper les inévitables mutations à venir.

Mais n'oublions pas non plus les initiatives dont on parle moins parce qu'elles se situent dans des secteurs d'activités plus éloignés du secteur marchand. C'est le cas notamment dans tout ce qui relève du service au public, service aux personnes, voire service à la personne.

Cette lettre se propose de vous faire partager trois exemples d'intervention que nous avons menées dans ce type d'activité. Nous les avons retenues parce qu'il nous semble qu'elles témoignent d'une vraie responsabilité sociale de la part des acteurs qui s'y sont investis.

Ce sont des organisations, qui tout en cherchant à être performantes sur le plan économique, en organisant au mieux les ressources dont elles disposent, ont le souci de préserver ce qui constitue implicitement le cœur de leur mission : contribuer à la recherche du bien commun.

N'est-ce pas là un des défis essentiels de la modernité ?

La gestion du changement dans le monde des villes et des communes

Le Maire d'une commune de 30 000 habitants nous sollicitait, il y a quelque temps, pour améliorer l'organisation des services administratifs de la Mairie. Il était à l'aube de son deuxième mandat. Le premier avait mobilisé les énergies autour du redressement d'une situation financière très critique de la municipalité. Cet objectif vital avait justifié une organisation sur mesure, animée par un noyau de proches collaborateurs. Il était atteint, la situation était rendue saine, et cette demande s'inscrivait dans une volonté de construire une action politique responsable et concrète au service de ses administrés.

La recherche de jeux gagnants

Nous convenons avec lui, que la démarche à mener doit être réalisée en concertation avec les acteurs. Un diagnostic préalable, sur la base d'entretiens, nous permet alors de mieux cerner les problématiques organisationnelles et les enjeux exprimés. Il en ressort l'expression d'une volonté générale d'engager une démarche d'amélioration des services aux habitants, et une idée partagée d'un passage obligé par le changement d'organisation et de fonctionnement.

Les priorités et le contexte du premier mandat expliquent en partie la physionomie de l'organisation du moment. Mais les résultats s'obtiennent par trop à l'énergie, dans le traitement permanent des urgences, sous la pression du court terme et sans aucune visibilité. L'interventionnisme utile, justifié et nécessaire, des hauts responsables de l'organisation municipale dans le cadre de la mission du premier mandat, a généré une organisation qui souffre d'effets rebonds : déresponsabilisation des acteurs du terrain, gestion des problèmes du terrain au niveau hiérarchique le plus haut, régression des compétences, problèmes de management, démotivation, ...

Une démarche contractuelle et progressive

La démarche entreprise s'attache à construire sa légitimité à travers un sens (re)donné à l'action individuelle et collective des agents. Ce travail de légitimation consiste à définir et à contractualiser avec eux, des rôles, des missions et des objectifs. Cette approche participative est guidée de façon récurrente, par une volonté politique affirmée et clairement communiquée, de

moderniser l'organisation des services municipaux pour améliorer les réponses aux besoins des habitants.

Autour du Directeur Général des Services, une équipe de Direction est créée, rassemblant les responsables des pôles de services reconfigurés. Son premier travail consiste à identifier les défis à relever, et à construire un plan d'actions prenant en compte les priorités.

Les actions sont menées en lien avec les élus. De proche en proche, elles modèlent des modes de fonctionnement permettant aux élus de faire valoir leur volonté, et aux responsables opérationnels d'agir dans un cadre politique précis.

Progressivement, les services sont amenés à définir leur mission spécifique, et à identifier les voies de progrès collectifs, les compétences à développer, les modalités permettant de construire de l'autonomie, de la polyvalence. Les agents sont mis en situation de comprendre le cadre des évolutions à réaliser, et d'exprimer les actions collectives et individuelles à mener pour cela. Parallèlement un travail de mise en place d'une gestion des ressources humaines est initialisé. Les Chefs de services sont impliqués dans la construction d'un dispositif d'entretien d'évaluation. Ancré à la stratégie de modernisation des services, il a comme objectif principal, de déterminer avec les agents, leur plan d'action individuel pour progresser dans leur mission.

Un premier bilan

Aujourd'hui les avancées sont significatives et les progrès en cours. Au-delà de l'apprentissage du changement, qui demande d'inscrire les finalités dans la durée, les difficultés liées aux contraintes statutaires et réglementaires de la fonction publique sont autant d'obstacles à négocier. Mais cette démarche peut déjà témoigner, que la richesse humaine des collectivités territoriales, ne demande qu'à progresser pour produire le meilleur service, dès lors qu'on la met en situation de mieux maîtriser ce qui est nécessaire pour le faire : le sens de l'action, la raison d'être, l'autonomie, la responsabilité, les compétences.

Développer dans l'intervention du lien social performant et solidaire

Proposer l'alternative du sur mesure aux standards à la mode

Nées au début des années 1980 et chargées d'accompagner les Jeunes en difficulté dans une démarche de réinsertion sociale et professionnelle, les Missions locales jouent, en France, un rôle important dans un contexte où le décrochage scolaire, le chômage des 16-25 ans et l'exclusion des plus démunis sont loin d'être des phénomènes ponctuels et isolés...

Structures à statut associatif, souvent issues d'une initiative municipale ou intercommunale et toujours identifiées à un bassin d'emploi particulier, elles exercent des missions à large spectre. La santé, le logement, le transport, le conseil psychologique sont souvent des préalables obligés auxquels se grefferont des compléments de formation, de l'aide à la recherche d'emploi, voire de l'accompagnement dans les premiers pas dans le travail... L'approche développée et affinée en plus de 20 ans d'expérimentation : amener le Jeune à construire son projet personnel et accompagner ses efforts dans la mise en oeuvre de ce projet.

Aegist a contribué à trois démarches conduites par des Missions locales.

La gestion du changement dans le monde des Missions Locales

Recentrer les missions

Une première intervention nous a amené à structurer et à animer un séminaire de réflexion stratégique rassemblant des élus locaux et les dirigeants opérationnels d'une Mission locale oeuvrant sur un vaste territoire et pilotant de nombreux dispositifs. Au fil du temps, la dispersion géographique et le nombre croissant de programmes à gérer avaient en quelque sorte « centrifugé » la structure et rendue précaire sa cohérence. Chaque direction opérationnelle s'employait à réaliser ses objectifs sans assez d'égards à la cohérence de l'ensemble des actions. Deux journées de travail autour des missions, des enjeux, des atouts et des opportunités, des faiblesses et des contraintes ont permis de redire le sens des actions à mener et de retisser les liens nécessaires. L'enjeu était lié à une exigence forte : il ne s'agissait pas de niveler les pratiques, mais d'apprendre à mieux les coordonner. Pour ce bassin d'emploi, comme pour d'autres, la prise en compte des caractéristiques et des initiatives des divers micro territoires s'avère essentielle et performante.

Rapprocher les acteurs de l'insertion

Une deuxième intervention a porté sur la mise en place de partenariats avec les PME. Dans l'environnement des Missions locales oeuvrant en milieu rural et semi rural, la très petite entreprise et l'artisanat génèrent l'essentiel de la création de nouveaux emplois. Or, les dirigeants de ces entreprises sont peu ouverts à l'accueil de Jeunes issus de parcours difficiles. Ils affichent leur peur de ne pas avoir assez de temps à leur consacrer et préfèrent embaucher des personnes qui ont de l'expérience en entreprise. Aegist a accompagné l'équipe d'une Mission locale dans la mise au point et l'expérimentation d'une offre renouvelée, construite pour aplanir ces réticences et ces difficultés. En lien avec des entrepreneurs volontaires, les agents ont revu en profondeur approches et procédures pour que leurs actions créent de la valeur pour les entreprises. Aide à la rédaction des profils d'embauche, tri et mise à disposition de curriculum vitae, conseil pour la mise au point du programme d'accueil et de formation, aide à la formulation des objectifs et des attentes réciproques, suivi du Jeune durant ses trois premiers mois en lien avec sa hiérarchie : toute une série d'actions viennent appuyer et faciliter l'initiative de l'entreprise et de son dirigeant. Un Guide méthodologique, rédigé par Aegist, viendra bientôt rendre cette démarche disponible pour l'ensemble des acteurs des Missions locales et leurs partenaires des entreprises.

Développer et formaliser les partenariats

Troisième intervention, l'accompagnement des incidences sur une Mission locale de l'un des volets particuliers de la politique française de décentralisation, la création de Communautés de Communes. Les services de la Mission locale, jusqu'ici concentrés autour de la municipalité principale - souvent le chef-lieu - du bassin d'emploi, doivent maintenant se rapprocher des divers territoires de ce bassin.

Concrètement, il s'agit d'offrir des services personnalisés aux divers regroupements de communes pour que chacun de ceux-ci développe des stratégies d'insertion conformes à sa démographie et à son tissu socio-économique. L'appui d'Aegist a porté sur la mise au point et l'expérimentation d'une Charte de Partenariat permettant à la Mission locale et aux Communes regroupées de convenir des bases et des modalités de leur travail conjoint. Du rappel des missions réciproques à la fixation d'objectifs et de plans d'action, en passant par les aspects techniques de la collaboration (locaux, partage des frais, horaires de présence des conseillers, ...), toutes les dimensions du partenariat sont abordés dans un contrat qui lie les acteurs pour un an. L'enjeu, on l'aura deviné, n'est pas d'induire ici une attitude « légaliste » : le texte du contrat est un prétexte pour asseoir une large réflexion préalable sur le partenariat et les champs du possible qu'il ouvre...

Construire du partenariat durable entre les multiples acteurs

La gestion du changement dans le monde de la mutualité

Le système de protection sociale dont nous avons bénéficié jusqu'ici en Europe est régulièrement remis en question dans plusieurs pays, notamment en ce qui concerne la couverture des dépenses de santé et l'assurance maladie. Dans ce domaine, les mutuelles ont toujours joué un rôle clé, tant en France qu'en Belgique; mais elles ne sont pas les seuls acteurs concernés. En effet, les compagnies d'assurance privées se sont investies de façon plus ou moins agressive dans ce domaine, en mettant en avant le rapport coût/qualité de la prestation offerte à leurs clients, là où traditionnellement les mutuelles ont toujours défendu une approche plus globale et solidaire de la santé de leurs adhérents.

Un monde traditionnel bousculé par le changement

Depuis trois ou quatre ans, les responsables des mouvements mutualistes sont confrontés à des changements majeurs : réforme du code de la mutualité imposée par l'Europe, explosion des dépenses de santé, régionalisation des institutions de santé publique, regroupement ou fusion d'intervenants publics et privés concurrents. Et ceci sans compter le développement d'une société à deux vitesses avec ses corollaires en termes de consumérisme, d'érosion du lien social et de précarisation d'une partie de la population.

C'est dans ce contexte que nous avons mené des interventions pour une fédération de mutuelles, plus particulièrement sur le thème de la prévention et de la promotion de la santé. Cela a été pour nous l'occasion de découvrir des organisations complexes, très typées et parfois déroutantes pour des consultants habitués à la logique et au langage des entreprises du secteur marchand (il ne faut pas oublier qu'il s'agit ici d'organisations où les décisions sont encore largement aux mains d'élus représentant des adhérents, dont beaucoup sont des bénévoles). Mais cela a été passionnant parce que les enjeux se sont progressivement révélés comme emblématiques des défis auxquels beaucoup de cadres d'entreprise sont confrontés aujourd'hui.

Logique de marché contre logique de solidarité!

D'un côté, les responsables mutualistes sont bien obligés de regarder les usagers de la santé comme des clients, les prestations qu'elles réalisent comme des produits, qu'il faut faire connaître, vendre ... en tenant compte des contraintes d'équilibre financier et de gestion des risques liés à ce type d'activité. C'est la face marchande du système qui - même si ce vocabulaire est tabou dans le milieu mutualiste - est au cœur des préoccupations des gestionnaires d'établissements (mutuelles, hôpitaux, maisons de retraite, centres dentaires, pharmacies...). De l'autre côté, s'appuyant sur les valeurs de solidarité dont il est né, le mouvement entend défendre les intérêts et le capital santé de tous et en particulier des

plus démunis. C'est l'aspect politique du système, qui est essentiel dans la mesure où dans nos pays, le mouvement mutualiste est encore largement impliqué dans le système de protection sociale.

Comment faire coexister gestionnaires et militants, marché et solidarité, voilà de façon implicite le débat qui a constitué la toile de fond de nos interventions.

Donner à voir le « plus » mutualiste

S'agissant de définir comment continuer à organiser - et donc à financer - au sein du mouvement, des activités de prévention et de promotions de la santé au profit de tous, il fallait trouver un terrain d'entente pour progresser. Comment convaincre les gestionnaires de la nécessité de financer des actions auprès des populations à risque ? Pourquoi s'intéresser aux plus démunis ? Est-ce bien le rôle de la mutualité ?

La seule réponse qui nous a semblé devoir être proposée, c'est de resituer ces dépenses dans le cadre d'une réflexion stratégique sur l'évolution d'un mouvement appelé à se mettre en phase avec le contexte européen, national et régional en matière de santé publique. En effet, pour sortir des débats sans issue entre gestionnaires et militants, nous les avons interpellés sur l'importance vitale de s'appuyer sur les valeurs et le maillage du réseau mutualiste pour défendre, promouvoir et développer le rayonnement du mouvement à l'échelle des régions.

N'est-ce pas précisément en investissant sur le terrain et en démontrant concrètement sa capacité à apporter un plus à ses adhérents, que le mouvement se donnera les plus grandes chances de résister aux abus du marché ? Qualité des soins de santé, bon usage du médicament, lutte contre les conduites à risque chez les jeunes, conseil aux personnes âgées, voilà assurément des domaines d'investissement dont aucun d'entre nous ne saurait nier la pertinence. Encore faut-il le jouer comme un investissement stratégique de différenciation en termes d'image et de qualité de service, comme le font somme toute la plupart des entreprises.

C'est certainement sur ce plan, que le langage et les concepts classiques du management que nous avons introduits au cours de nos interventions, se sont avérés pertinents pour des acteurs fortement imprégnés d'autres références. Et pour quoi pas imaginer à l'inverse que les valeurs de solidarité puissent intervenir plus souvent dans le débat des entreprises ?

Adapter en permanence les démarches et les outils aux conditions de l'intervention



Toute l'équipe
Aegist
vous souhaite
une fructueuse
et heureuse année
2005

communes & villes

un milieu à vivre,
un milieu à construire ensemble...

ægist CONSEIL

Une approche
sur mesure,
simple et
pragmatique
pour accompagner
et dynamiser
vos projets

- **Identifier et résoudre** les problèmes tels que les citoyens les perçoivent ou les vivent
- **Optimiser** l'usage des finances publiques
- **Réduire les distances** entre élus, fonctionnaires et citoyens
- **Construire** du lien social et de l'efficacité
- **Améliorer** l'image de la ville, de la commune et de ses représentants
- ...

ægist
conseil

aegist.conseil@skynet.be

SPRL

9, Bd Saint-Michel
B-1150 Bruxelles Belgique
Tél. : 32 2 736 54 87
Fax : 32 2 734 59 16

SARL

8, Rue Maréchal de Lattre
F-59800 Lille France
Tél. : 33 3 20 57 25 44
Fax : 33 3 20 54 03 24

Pour en savoir plus, faxez cette page avec vos coordonnées

NOM :

ORGANISME :

TÉLÉPHONE :