



Communiqué

Novembre 2011

Réunion annuelle de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) le 7 novembre 2011

La méthode du Management Socio-Économique de l'ISEOR comme modèle de modernisation des services publics

Sur l'initiative du **Gouvernement Fédéral mexicain** qui expérimente actuellement le modèle Socio-économique comme méthode de modernisation des services publics et de la gestion des Ressources Humaines de la fonction publique, l'ISEOR a été invité à présenter le modèle Socio-économique au cours de cette réunion annuelle à laquelle participaient les délégués, Ministres, Secrétaires d'État ou Hauts Fonctionnaires de 28 pays sur 32 membres de l'OCDE.

Le Secrétaire d'État à la fonction publique du Mexique et le Haut fonctionnaire chargé des Ressources Humaines fédérales a présenté ensuite l'expérience réalisée au Mexique.

Henri Savall, Directeur-Fondateur et Véronique Zardet, Directrice Générale de l'ISEOR ont présenté les résultats des actions pilotes effectuées dans les administrations et organisations publiques au Mexique, en Belgique et en France.

Synthèse

C'est au travers de **1 500 000 heures de recherches** conduites dans **1200 organisations** et entreprises dans **35 pays** pour accompagner des actions de conduite de changement que l'ISEOR a pu mesurer les résultats d'amélioration de l'efficacité et l'efficacité du service public en France, en Belgique et au Mexique.

- **Des stratégies d'innovation possibles et viables dans les services publics**

L'ISEOR a développé ses recherches- interventions auprès des services publics depuis plus de 20 ans. C'est à la suite de nombreux diagnostics, d'heures d'écoute des parties prenantes et d'observations sur les pratiques de management dans ce secteur que l'ISEOR a pu vérifier l'intérêt de mettre en place la méthode de gestion socio-économique et d'évaluation de la performance individuelle et collective.

La méthode socio-économique s'appuie sur le développement de l'implication du personnel, l'amélioration des conditions de travail, la rémunération stimulante individuelle et collective, ainsi que la mise en place d'objectifs de performance mesurable des organisations à la fois qualitative et financière. Cela implique l'implantation de méthodes de management global intégrant fortement le développement du potentiel humain comme principal facteur d'efficacité et d'efficacité des organisations et des entreprises.

La mise en place d'une gestion socio-économique apporte une dynamique différente dans l'organisation et s'accompagne d'un développement des compétences managériales de la direction et des « encadrants ». **Cela implique aussi d'accepter une nouvelle conception de l'organisation en reconsidérant les méthodes de travail traditionnelles et une certaine polyvalence des acteurs.**

Malgré les contraintes budgétaires actuelles, que subissent les organisations, les résultats évalués par l'ISEOR permettent d'affirmer que les organisations de service public sont potentiellement compétitives et que les emplois dans ce secteur restent attractifs, y compris pour la jeune génération, à condition qu'une gestion proactive des ressources humaines soit mise en place sans plus tarder.

- **Autofinancer les actions de changement**

Depuis plus de 30 ans, l'ISEOR mesure l'évolution des performances économiques des entreprises et des organisations et a découvert 3534 types de dysfonctionnements (absentéisme, accident du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, sous productivité, non qualité de services et des produits...). Ces dysfonctionnements chroniques, qui consomment de la valeur sans en créer, sont sources de coûts cachés allant de 15 000 € à 58 000€ par personne et par an, en moyenne. Grâce à la reconversion de ces coûts cachés détectés par la méthode de gestion socio-économique, puisque la comptabilité classique ne le fait pas, toute organisation génère un véritable gisement de ressources économiques qui s'évaporent continuellement et crée une inflation des coûts de services publics ou privés. L'existence de ces réserves insoupçonnées et non mesurées montre que toute organisation peut assurer sa survie et son développement, malgré les restrictions de ressources dues à l'endettement et au déficit des États et des collectivités publiques.

Une organisation est, en effet, un ensemble de structures qui se frottent, se combinent à des comportements humains pour créer à la fois un fonctionnement correct et des dysfonctionnements ; ces derniers provoquent une destruction de valeur due à la désorganisation, l'inertie, le manque de coordination des personnes et des départements. Cette contre performance provient, en particulier, de procédures et d'organisations archaïques, que l'ISEOR stigmatise sous le nom de « Virus TFW » (Tayol, Fayol, Weber) c'est-à-dire d'une conception de l'organisation des activités et du management des personnes qui bride le potentiel de la polyvalence parce qu'il n'a pas suivi l'évolution des niveaux d'instruction, de compétences et d'aspiration des personnels, ni celle des nouvelles exigences des usagers-citoyens.

L'ISEOR peut affirmer que les réserves de productivité dans le secteur public sont du même ordre de grandeur que dans le secteur privé, contrairement aux idées reçues. Ces résultats ont été présentés lors du Congrès transatlantique d'audit, comptabilité et contrôle de gestion de l'IIC/AAA/ISEOR en 2010. Les applications du modèle socio-économique ont démontré que les méthodes classiques de pilotage des entreprises, transposées dans les organisations de services publics, ne sont pas efficaces telles que la comptabilité analytique classique, méthode ABC superficielle, tableaux de bords de simple reporting. Vouloir appliquer aux organisations de service public des méthodes dépassées qui n'ont pas fait leur preuve dans les entreprises constitue une erreur stratégique qui entraîne, d'ores et déjà, des retards dans la modernisation des services publics.

- **Quelques actions pilotes représentatives dans le secteur public**

En France : l'URSSAF du Rhône, l'exemple phare

L'URSSAF du Rhône, appliquant le Management Socio-Économique, a considérablement amélioré son efficacité, ce qui lui a valu de se voir attribuer de grands comptes nationaux, qui étaient réservés à la capitale, et d'être à la pointe de la régionalisation des URSAFF de Rhône-Alpes actuellement. Pour cette organisation de 400 salariés, les coûts cachés s'élevaient, lors de l'implantation du management socio-économique, à 20 000€ par personne et par an,

soit une réserve de 8 millions d'euros partiellement convertibles en création de valeur. Or, 15% à 75% de ces coûts cachés peuvent être convertis en ressources, récupérées pour financer le programme public, soit de 1 million à cinq millions d'euros.

Les coûts cachés mesurés au travers d'interventions de l'ISEOR dans le secteur public :

- Une région pilote de la **Poste** employant 30 000 personnes : **22 000€** par personne et par an
- Une **Chambre des Commerce et d'Industrie** : **26 000 €** par personne et par an
- Un organisme de **Sécurité Sociale** : **20 000 €** par personne et par an

Au Mexique : l'ISEOR est intervenu à la demande du gouvernement de l'État du Yucatan et actuellement du gouvernement fédéral : 164 000 pesos par personne et par an de coûts cachés ont été repérés.

En Belgique : déclinaison de la méthode depuis 10 ans au Forem (Agence publique pour l'Emploi et la formation en Wallonie) qui permet de voir une amélioration de la mobilisation des agents autour de la mission de l'Agence et qui compte 27 600 € de coûts cachés par personne et par an, reconvertis en valeur ajoutée (formation, meilleures conditions de travail, organisation du travail plus stimulante...) et en accroissement constant de l'efficacité et une meilleure utilisation des deniers publics.

La méthode de Management Socio-économique créée et développée par l'ISEOR a été appliquée par 110 000 personnes, soit l'équivalent d'un petit État, dans un grand nombre d'organisations publiques et privées. Elle répond simultanément au souhait de productivité des employeurs et aux revendications d'un mieux-être au travail et d'une progression de pouvoir d'achat malgré la crise, telles que l'expriment les syndicats et les personnels de tous niveaux de responsabilité.

- **Comment réaliser de telles performances économiques et sociales ?**

La particularité de la méthode socio-économique de l'ISEOR réside dans une recherche approfondie et scientifique développée depuis 37 ans qui a permis la création d'outils essentiels et singulièrement adaptés à la conduite efficace du changement dans les entreprises et les organisations. Sa capacité d'observation rigoureuse du fonctionnement réel des organisations et du développement de leur performance durable place l'ISEOR comme expert stratégique pour les dirigeants d'entreprises et d'organisations dans le contexte très turbulent actuel.

L'ISEOR a développé et implanté 6 outils de management pour améliorer le pilotage de la performance durable des organisations. La méthode est basée sur l'implication de tous les acteurs en plaçant l'ensemble du potentiel humain au cœur du dispositif.

De nombreuses actions pilotes ont permis d'évaluer l'allocation de ressources dédiées à l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain, c'est-à-dire le temps qu'il faut investir dans le processus d'implication et d'apprentissage qui permet la métamorphose de l'organisation. Cette méthode offre une réponse au défi terrible que lance la crise actuelle : comment faire mieux et davantage d'activité sans ressources nouvelles et sans dégrader les conditions de vie professionnelle, grâce à l'existence du *gisement de coûts cachés recyclables*.

Il est démontré que le potentiel humain est la clé de réussite dans la performance économique et sociale durable, car dès que l'on se préoccupe des hommes et des femmes qui réalisent l'activité et que l'on investit sur eux, le **taux de retour sur investissement observé est de 200% à 4 000%, à savoir pour 1€ investi le retour est de 2€ à 40€ ! Bien supérieur à celui des investissements technologiques.**

En outre, les résultats du Management socio-économique sont spectaculaires dans les pays en développement et émergents. Il pourrait être adopté dans les méthodes d'intervention de mise à niveau de ces pays, tels que recommandés par la Banque Mondiale, le FMI, l'OCDE...) ce qui permettrait une meilleure utilisation des ressources précieuses distribuées par ces organismes internationaux.

Cet exposé a suscité de nombreuses questions de la part des Ministres et Hauts Fonctionnaires de la Fonction publique présents, notamment du Canada, du Brésil, des Pays-Bas , de la Belgique, de l'Italie et de Saint Domingue.

Chacun des pays membres de l'OCDE a présenté dans un tour de table, les actions et les résultats des politiques de modernisation de la gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique, en particulier le redéploiement des effectifs dans les diverses administrations, le développement de la fonction managériale des cadres, les accroissements de productivité et de qualité de service aux usagers ainsi que rémunération incitative des personnels, tendance nouvelle dans de nombreux pays.

EMERITAT

Henri Savall, titulaire des Palmes Académiques et Lauréat de l'Institut de France (Prix Rossi décerné par l'Académie des Sciences Morales et Politiques) a été nommé Professeur émérite par la décision du Conseil d'Administration de l'Université Jean Moulin Lyon 3, sur avis du Conseil Scientifique de l'Université.