

Centre de recherches associé à
l'Université Jean Moulin Lyon 3



Suivi presse

20^{ème} édition du colloque
annuel international
. Management innovant .
« **Modernisation des services
publics . Fécondité des
partenariats publics-privés** »

Les 13 & 14 novembre 2007

Synthèse des débats

Lieu de la manifestation :
l'Université Jean Moulin - Lyon 3
Site Manufacture des Tabacs
6 cours Albert Thomas
69008 Lyon

Institut de socio-économie
des entreprises et des organisations

15, chemin du Petit-Bois
69130 Ecully
Tél. 33 (0)4 78 33 09 66
Fax. 33 (0)4 78 33 16 61
www.iseor.com

Directeur de l'ISEOR
Henri Savall | 04.78.33.09.66
Contact presse
Delphine Fauré | 04.78.33.09.66 | faure@iseor.com

Colloque de l'ISEOR du 13 & 14 novembre 2007- Préambule :

Plus de 200 participants internationaux présents à l'Université Jean Moulin Lyon 3 (ancienne Manufacture des Tabacs) ont témoigné et échangé au travers de nombreuses tables rondes sur la thématique « Modernisation des services publics – Fécondité des partenariats publics-privés ».

Henri Savall, Directeur de l'ISEOR a tenu à rappeler en préambule que ce thème est une préoccupation majeure des recherches du laboratoire et de sa volonté, toujours constante, d'accompagner les mutations stratégiques des différents secteurs d'activité publics et privés.

L'idée étant de **ne pas copier le système privé mais bien d'ajuster et d'innover le secteur public avec des outils et des stratégies issues des innovations qui réussissent aussi bien dans la sphère publique que dans le monde privé.**

34 intervenants d'origines diverses, des secteurs publics et privés, ont ainsi pu présenter leurs réflexions en les illustrant d'exemples concrets sur un modèle de management innovant international avec le témoignage de nombreuses PME mexicaines, d'entreprises et organisations françaises (nationales et régionales), belges et suisses.

Il s'est dégagé des échanges riches de problématiques communes à tous avec une même et unique préoccupation : celle de **rajuster les méthodes de travail et le partenariat aux nouveaux enjeux économiques mais également aux évolutions des attentes des usagers, clients dont l'exigence ne cesse de progresser.**

Quelques exemples de témoignages relatifs aux problématiques actuelles : *en lien avec les réformes actuelles de la France*

Une avancée sur les recrutements dans les universités

Conformément aux nouvelles réformes de l'Etat dans les universités, le Directeur de l'IAE, Gilles Guyot a présenté les nouvelles implications de la réforme des Universités, notamment sur les recrutements qui permettraient une meilleure lisibilité des candidats lors « d'embauches » d'enseignants. C'est-à-dire une meilleure capacité à faire des choix ciblés de recrutements sur des compétences d'enseignants liées aux formations que les Universités proposent, d'optimiser la gestion des flux et d'obtenir une précision dans la gestion des besoins en ressources humaines. En effet, la pratique de recrutement est depuis très longtemps une préoccupation des présidents, doyens et directeurs d'université qui connaissent une évolution constante des formations. Pour Gilles Guyot, « la réforme permet une réelle avancée ».

Un rapprochement plus intense des universités et des entreprises doit s'opérer

Loïc Viauët, Directeur Général de la chambre syndicale de la métallurgie, (MEDEF), fait écho pour sa part aux préoccupations des étudiants et propose de faire un état des lieux de la situation actuelle qui montre que deux mondes coexistent bien dans les mentalités : « un temple du savoir » (enseignement) et « un temple du profit » (entreprises). Il est temps que les mentalités changent afin de faire rejoindre les deux cultures dans un objectif commun : permettre une offre d'emploi cohérente avec les formations délivrées mais également rapprocher le monde de l'entreprise et celui de l'université. Ainsi les premiers résultats très encourageants d'intégration des étudiants qui ont choisi la formation en alternance poussent de plus en plus d'entreprises à proposer cet accueil enrichissant pour les deux parties.

Il souligne l'importance de pouvoir compter sur un partenariat public-privé par une ouverture réciproque aux enseignants-chercheurs ainsi que des services administratifs et d'attirer les étudiants vers une formation en alternance, pour une meilleure adéquation entre les niveaux de formations, les compétences et les offres d'emploi dans les entreprises.

Le partenariat public/privé doit s'inscrire dans les mentalités

Michel Mercier, Sénateur, Président du Conseil Général du Rhône tient à apporter son expérience relative aux développements des partenariats public-privé qu'il a conduits sur « la réforme de l'Etat, condition de réussite de la décentralisation ».

Il précise qu'inévitablement et notamment pour des raisons budgétaires, l'insertion du privé dans la réalisation de projets publics est aujourd'hui « une nécessité pour mener à bien de nombreux projets car il permet une répartition des risques et un redimensionnement du secteur public ».

Un des exemples résume une application du partenariat dans certains collèges et lycées de la région lyonnaise sur le sujet de la restauration scolaire : par le biais du partenariat avec le secteur privé une nouvelle synergie s'est créée dans le public, la responsabilité des normes vétérinaires est à la charge du privé permettant un allègement des contraintes dans le public, et dégageant ainsi de nouveaux recentrages de postes qui ont pu voir le jour au sein des équipes du public.

Le 2^e exemple porte sur la création d'un réseau de tramway entre Lyon et l'aéroport Saint Exupéry. Ce projet de partenariat a fait l'objet de validations successives avec l'Etat dès 2002. En 2005, le projet a été accepté, et la construction de la ligne de tramway est supportée par une entreprise privée, qui, dans des normes budgétaires fixées, porte la responsabilité de la gestion financière de l'équipement. Bien entendu, le Conseil Général du Rhône reste maître d'ouvrage de ce projet et sa responsabilité reste forte.

Il ajoute que les vraies réformes doivent se faire dans les têtes, et « qu'il faut rompre avec l'idée que partenariat public-privé coûte plus cher ». C'est là un faux calcul.

Et en Belgique quelles sont les positions ?

Le partenariat est source de solutions

Après un appel à l'union, Alain Vaessen, Délégué spécial du Gouvernement Wallon (Belgique), prône pour l'amélioration de l'accessibilité, de la visibilité et d'une logique de « vente » des services publics. Les services publics doivent se remettre en question pour s'adapter au contexte en mutation et pour cela rationaliser les métiers, renforcer la transversalité et la collaboration, recréer la fierté de travailler pour le service public. Le partenariat public-privé est donc source de solutions.

Il ajoute que la répartition des responsabilités s'impose mais « qu'il faut rester prudent et conscient que dès lors qu'il y a des changements, des turbulences dans une organisation, il y a des hommes et des femmes derrière les postes et il ne faut pas les fragiliser ».

Création d'une fédération des services publics de l'emploi : une action pilote

Un exemple frappant d'un partenariat réussi : le partenariat du public, Le Forem (équivalent ANPE-ASEDICS en Belgique francophone) et Federgone (Agence privé pour l'emploi) au secours des chercheurs d'emploi.

Jean-Pierre Méan, Administrateur Général du Forem et Arnaud Le Grelle, Directeur Wallonie-Bruxelles de Federgon témoignent tous les deux de la nécessité du partenariat : « la coopération interrégionale pour un meilleur fonctionnement du marché de l'emploi belge et la création de la nouvelle fédération des services publics de l'emploi et de la formation (Synerjob) sont des actions positives, efficaces et pilotes ».

Il est souligné que le travail engagé sur le partenariat public/privé et le rapprochement des deux secteurs a vu le jour naturellement pour apporter des solutions liées à l'emploi car la situation était vraiment catastrophique en Belgique. Il était question également de traiter les inégalités géographiques et d'offres d'emploi entre la Wallonie et la Flandre. Une divergence apparaissait entre les deux secteurs : le taux de chômage en Wallonie étant de 15% et de 7% en Flandre.

« C'était un enjeu politique que de pouvoir se battre pour l'accès à l'emploi et c'est par une impulsion du gouvernement fédéral que nous nous sommes unis contre ce fléau » livre Arnaud Le Grelle et de poursuivre, « la concurrence entre nous s'est effacée et nous connaissons une collaboration accrue de nos moyens, méthodes et un partage optimum de nos ressources : c'est ce qui nous permet d'avoir de meilleurs résultats et un service de proximité plus intensif ».

Jean Pierre Méan d'ajouter « je me réjouis de cette collaboration qui permet la mixité de gestion du marché de l'emploi, de résorber les écarts entre la Wallonie, qui a une proposition de main d'œuvre plus faible qu'en Flandre et d'améliorer ainsi les échanges en développant des formations intensives pour l'apprentissage des langues, frein important à la mobilité géographique ».

Ce partenariat a permis également la création d'une Fédération pour l'emploi, SYNERBOB, qui apporte un soutien en formation aux chercheurs d'emploi et l'élaboration de nouveaux produits, tels que le coaching individualisé, des moyens de communication virtuelle, des solutions Internet optimisées.

Quelle évaluation des méthodes de l'ISEOR par les entreprises et organisations ?

Les entreprises font état de leurs résultats, tant sur l'aspect financiers que social.

Il en résulte des avancées très sensibles et des performances étonnantes voire même des transformations radicales de leur structure.

C'est le cas, entre autres, de cinq chefs d'entreprises, qui ont vu leur entreprise « s'envoler » :

Au Mexique :

« Une méthode basée sur le social est une des clés de la réussite »

Une entreprise de services aux compagnies d'aviation mexicaine (AGN Aviation – Durango, Mexique) nous livre des résultats plus que positifs : en l'espace d'un an, cette entreprise s'est implantée dans 23 aéroports de plus sur le Mexique. Elle a par ailleurs très fortement amélioré la qualité de service aux usagers en ne comptabilisant que 6 pertes de bagages en 2007 sur un flux de près de 600 000 bagages enregistrés sur un an (un record). Cette société tient à rendre hommage à la méthodologie de management socio-économique de l'ISEOR : « nous cherchions un consultant expert, mais nous avions du mal à trouver car il nous était proposé des méthodes seulement économiques. Nous avons choisi ISEOR car c'est une consultance qui engage autant ses réflexions, ses outils, sur l'économique que le social. Notre succès passe par la coopération de toutes les personnes de l'entreprise et des services de qualité. C'est un des apports du management socio-économique de l'ISEOR ».

En Belgique

« J'ai mis en oeuvre un vrai pilotage de mon organisation »

Un Centre d'Accueil pour les personnes âgées dont le directeur Marc Gillieaux est le Directeur.

La méthode de l'ISEOR est initiée depuis 6 mois dans ce centre, et permet de voir ses premiers résultats sur un secteur très réglementé :

« Il y a de plus en plus de demandes dans les centres d'accueil avec des problématiques médicales de plus en plus complexes car de nouvelles pathologies sont apparues, qui demandent un développement à la fois de compétences des salariés, lesquelles se font de plus en plus rares, mais également des techniques et des appareils médicaux. »

Face à ces nouveaux enjeux, il fallait trouver une nouvelle stratégie de management et « l'équipe de l'ISEOR apporte des solutions d'outils de management adaptés, de formations intégrées, de revalorisation du personnel, essentiels dans notre secteur d'activité très sensible à la composante sociale ».

La stratégie de management mise en place est basée sur la globalité des techniques de management qui intègrent le social et l'économique. **La méthode a permis de déceler près de 370 000 € de coûts cachés dont le recyclage en création de valeur ajoutée va permettre une avancée considérable sur les futurs investissements matériels et immatériels.**

La « formule » HORIVERT, de l'ISEOR, a pu prendre en compte les facteurs de motivations de l'ensemble du personnel, d'identifier les dysfonctionnements dans les services et d'appliquer les PAP (Plan d'Actions Prioritaires) afin de permettre un réel pilotage de l'entreprise.

En France :

« La menace d'un plan social grondait, nous avons pris les devants »

L'entreprise SAV (Société Artésienne de Vinyle 134 salariés), du secteur de la chimie, a connu de fortes « turbulences » en 2005 dans le domaine du PVC (augmentation de la matière première et diminution des ventes), mettant en péril le personnel du groupe.

« Nous avons connu de mauvais résultats en 2006, et un plan social s'amorçait, alors il fallait faire quelque chose, nous avons pris les devants en 2004 en contactant l'ISEOR » nous livre **Thierry Roussel, Directeur de production.**

Les modes de management basés uniquement sur les normes ISO étaient devenus un peu restrictifs et le choix s'est porté sur un management détaché de la stratégie du groupe basé sur une collaboration avec un consultant (Talaszka Conseils à Paris), franchisé par l'ISEOR, pour relever les défis.

Thierry Roussel qui a pu également bénéficier d'une formation à l'ISEOR sur le management socio-économique a engagé, avec l'appui de l'équipe de l'ISEOR, le redressement de toutes les équipes impliquées sur des notions de stratégies et sur les résultats du site de production.

Les résultats sont éloquentes : « nous avons battu un record : nos coûts de production sont vraiment compétitifs et nous mettent en première position dans le domaine du PVC. Notre usine a été le diapason du groupe, puisque aujourd'hui la méthode de management socio-économique testée sur le site de production est en cours d'extension au sein du groupe. **Notre chiffre d'affaires a augmenté de 8% en 2007, notre CHMCV (Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables), c'est-à-dire la valeur ajoutée moyenne par heure travaillée dans l'entreprise a augmenté de 50% en 2 ans, à effectif constant.** C'est le rôle de multiplicateur de performances du management socio-économique qui a contribué à ses résultats».

Le rôle de l'ISEOR a été déterminant dans la survie de cette entreprise qui a apporté, ici encore, son secret scientifique de « fabrication » de performances durables.

« Une des particularités de l'ISEOR, la formation de consultants internes à notre organisation, est très efficace »

Les Amis de l'Atelier dans la région parisienne

Une association du secteur paramédical, de 32 établissements différents employant près de 1 000 salariés.

Annelise Guillaume, Directrice Qualité, s'exprime sur le choix de l'ISEOR et les résultats obtenus.

Les Amis de l'Atelier ont connu un essor considérable depuis sa création en 1950 avec à l'origine 2 foyers dans Paris et aujourd'hui 32 structures actives. Cette association rencontre des évolutions tant sur le plan de la professionnalisation des métiers que sur l'encadrement du personnel.

Le partenariat avec le secteur psychiatrique et la croissance d'ouverture de centres ne permet plus aux dirigeants de faire face aux nouveaux enjeux économiques et sociaux.

« Nous avons choisi l'ISEOR pour ses méthodes avérées, mais aussi pour former des consultants internes (plus d'une dizaine actuellement) afin de pérenniser le management socio-économique dans toutes les « couches » de notre organisation ».

Aussi, la qualité d'écoute de l'équipe de l'ISEOR a été déterminante dans notre choix, avec un contrat tripartite : direction, consultants internes et ISEOR.

Les premières applications sont motivantes.

« Nous prévoyons l'ouverture de nombreux centres supplémentaires dans les prochaines années, et nous nous sentons plus armés face au management des équipes et aux dérives économiques et sociales . C'est grâce à l'ISEOR qui nous accompagne au quotidien dans nos démarches ».

Les aspects de coopération, de transfert d'ingénierie, de mise en place d'outils de management simples et efficaces, permettent à cette association d'envisager l'avenir de manière plus sereine.

A Lyon :

« Quand on reste dans ses limites et ses habitudes on prive l'entreprise de ressources insoupçonnables »

Hervé Fleury, Directeur de l'Institut Paul Bocuse à Ecully (restauration, enseignement, hôtellerie 70 salariés) nous fait part de ses résultats :

« Comme tous managers j'étais confronté, il y a un an, à des problématiques d'encadrements et notamment à des tensions liées aux secteurs d'activité « artistique » (talents & personnalités). J'ai toujours éprouvé de la méfiance sur l'apport potentiel des consultants, souvent peu concrets sur le plan social. Avec l'ISEOR, j'ai eu une qualité d'écoute à la mesure de mes interrogations. J'avoue qu'au départ, cela n'a pas été facile d'identifier les dysfonctionnements de l'entreprise, car cela demande une remise en question rapide et en profondeur. Ensuite, avec l'application du diagnostic, l'assistance personnalisée, les groupes de pilotage, la méthode s'est installée d'elle-même. Nous comptons actuellement sur de nouveaux outils de gestion et informatiques, et travaillons dans une ambiance propice aux échanges. »

L'application à 93% des tableaux de bord de pilotage, et la réalisation du CAPN (Contrat d'Activités Périodiquement Négociable) qui permet aux salariés de bénéficier d'une prime d'objectifs de 5% sur le CA sur l'année (découlant essentiellement du recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée) sont les fruits de développement de l'ISEOR dans cette entreprise en pleine expansion ;

En effet, il est prévu prochainement la naissance d'un nouveau centre de recherche d'excellence, sur la qualité, le plaisir et le bien-être culinaire.

Conclusion :

À la lumière de ces quelques témoignages et des difficultés économiques et sociales que connaissent les entreprises et les organisations, l'ISEOR fortement implantée, révèle de vraies solutions apportées aux dirigeants mais également à tous les salariés.

In fine, les témoignages ont montré que les managers se posent, à un moment donné de l'existence de leur entreprise, les mêmes interrogations quant aux choix stratégiques, aux moyens et aux indicateurs qu'ils doivent mettre en place pour conjuguer décisions managériales et ressources économiques.

Cette réflexion étant également présente auprès des services et organisations publiques qui connaissent elles aussi des ajustements de méthodes de travail, face aux diverses évolutions sociales et structurelles.

Tous les intervenants ont souligné leur satisfaction sur les méthodes innovantes et « sur mesure » proposées par l'ISEOR, : la qualité de l'écoute et du dialogue en phase de diagnostic, la coopération et l'appropriation par les collaborateurs au sein de l'entreprise et des échanges plus productifs et constructifs.

L'intérêt réside également dans la rapidité des résultats obtenus : en 6 mois, à 1 an de méthodologie appliquée rigoureusement dans les entreprises et organisations, de vraies solutions durables sont trouvées.

La nécessité de réfléchir à des solutions pro-actives en matière de gestion et de méthodes d'évaluation des services publics est devenue, comme nous le voyons dans les témoignages, une préoccupation partagée par l'ensemble des usagers dont les besoins ont également évolué.

Année 2008 : 33^{ème} anniversaire de la création de l'ISEOR.

Depuis 33 ans, par sa méthode de management socio-économique, l'ISEOR aide concrètement les entreprises et les organisations dans leurs démarches structurelles par une évaluation organisationnelle et une application fondée sur des connaissances scientifiques rigoureuses et innovantes du management tant sur le plan social qu'économique.