

Conférences :

L'évolution des relations sociales

La Rencontre Annuelle 2000 de la CPAM était organisée autour de l'intervention de deux conférenciers : Gérard DURIER, de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et Jean-Philippe TOUTUT d'Alpha Conseil. Les interventions que vous trouverez ici, in extenso, ont été suivies d'un débat avec l'assistance et nos deux invités auxquels s'était joint Aimé FRAYSSE, Directeur.



Management, sens et valeurs nouvelles : l'organisation des années 2000

par Jean-Philippe TOUTUT

J'ai beaucoup de plaisir à être parmi vous. Mon rôle, en un quart d'heure, va être de faire un tour d'horizon avec vous, de vous tracer le paysage de ce qui se fait dans les organisations aujourd'hui, de ce qui va se faire dans les dix prochaines années sur l'ensemble des entreprises privées et publiques, que se soit en France ou à l'étranger, et qui a de forte chance d'être votre réalité future au sein de la CPAM.

Je rappellerai en introduction deux points essentiels :

Premièrement, nous sommes dans une période de révolution de nos concepts et de nos pratiques, c'est à dire de nos façons de penser les choses et de les mettre en action au quotidien. Michel CROZIER qui est l'un des gourous français de la sociologie des organisations dit : « Notre passé est caduc, nous sommes dans une période de révolution des activités. Toutes nos activités dans nos entreprises bougent, changent. Nous sommes dans une période de révolution de leur logique interne et des relations entre ces activités. Nous sommes dans une période de révolution des systèmes de pouvoirs, des systèmes de mise en œuvre de ces pouvoirs dans les organisations ».

Il n'existe pas une formule, mais des adaptations

La deuxième réalité que je voulais mettre en évidence en introduction de mon propos, c'est qu'il n'existe pas de façon standard de manager une organisation. Ce qui rend les sociologues des organisations comme moi bien à l'aise, parce qu'il n'existe pas de for-

mule magique. Il n'existe pas une formule mais des adaptations.

Peter DRUCKER qui, lui, est le grand gourou américain des managements, 90 ans aujourd'hui, créateur du concept de management, dit : « Chaque organisation et chaque fonction dans l'organisation appellent une structure différente. Ce que doit s'efforcer de chercher, développer, tester l'entreprise moderne, c'est l'organisation adaptée à sa mission ».

Donc nous nous cherchons, mais il est normal de se chercher. Chaque fonction dans l'organisation est aussi en création, il n'y a rien de figé, ni de fixe. C'est encore rassurant et un petit peu troublant.

Pour mon intervention je vous propose dix thèmes en 10 minutes.

Premier point : pour toutes les organisations et les entreprises, aujourd'hui l'adhérent, le client est au centre. Il est un consommateur, il est partenaire, il est actif.

Deuxième point important que l'on observe comme évolution dans les organisations : des stratégies d'innovations qui sont partagées avec ce que l'on appelle les travailleurs du savoir, plutôt que des agents. "Travailleurs du savoir" est un concept de Peter DRUCKER que je vous exposerai rapidement.

...Travailleurs du savoir...

Troisième point qui se fait et qui se pratique de plus en plus, pardonnez-moi les termes anglais, re-engineering, transversalité et processus plutôt qu'usine. Ce sont des termes anglais mais je vous montrerai rapidement

qu'à la CPAM 81 on pratique des choses comme le re-engineering.

Quatrième titre de chapitre : outsourcing et benchmarking, décloisonnement, en fait, tout processus qui consiste à s'ouvrir au monde et à ne pas rester fermé dans notre système.

Cinquième tête de chapitre : la dernière révolution de l'information n'est plus le stockage des données ou le travail sur les données de l'information mais la recherche de sens.

Sixième point : une nouvelle société de service. Nous devenons une société de service. La France, l'Occident, le Monde exigent une bonne gestion anticipatrice des compétences. Je parlerai de la gestion prévisionnelle des compétences.

Septième point : l'encadrement, la hiérarchie se voient confrontés à des nouveaux rôles, de nouvelles exigences. Le pivot des prochaines organisations des 10 prochaines années, ce seront les cadres.

Huitième point : de nouvelles valeurs et de nouvelles exigences en l'émergence. Tout se transforme, le degré de conscience des gens dans les organisations évolue très vite. Il s'exprime sous forme de nouvelles valeurs et de nouvelles exigences.

Neuvième point : le nouveau concept très à la mode et en développement : l'organisation apprenante. Cela consiste à apprendre ensemble, à tirer profit au quotidien pour vivre, pour survivre.

Enfin, je vous parlerai d'un thème qui me tient à cœur et qui est très actuel : le changement permanent est la seule chose qui n'ait pas de fin. Ça s'exprime en terme de croyance, ça s'exprime aussi en terme technique.

Nous allons reprendre ces thèmes-là.

Premier point : l'adhérent devient un client consommateur, partenaire actif. Cela veut dire quelque chose de très simple, les consommateurs que nous sommes tous, voient évoluer rapidement leur connaissance des produits. Nous ne faisons pas nos courses, nous n'avons pas des pratiques d'achat qui soient identiques à celles d'il y a dix ans. Nous sommes plus exigeants en qualité, en rapidité, en efficacité.

Aujourd'hui, tout se construit autour du client

Parallèlement au niveau des entreprises, il est possible de donner satisfaction au consommateur autrement que par des produits standardisés. La production est devenue flexible, adaptable. Les producteurs de leur côté (vous, vous êtes des producteurs de service) sont devenus plus sensibles aux

situations individuelles et aussi plus compétents, plus experts. Aujourd'hui tout s'organise, tout se construit autour du client.

MICHELIN disait : «Le véritable patron de l'entreprise ce n'est pas moi, c'est le client». Au client on lui demande de prendre ses responsabilités, dans son comportement de consommation, ses choix. On pense au travail permanent de la CPAM pour améliorer la qualité du service, l'accueil, mettre l'adhérent au centre.

On sait bien qu'il y a un petit paradoxe, on va vers la simplification de ce qu'on demande aux assurés mais paradoxalement on va vers aussi un peu plus d'assistanat. En tout cas, la responsabilisation de l'adhérent passe inévitablement par son information sur l'offre et par une véritable politique de marketing.

On ne peut affronter l'imprévisible qu'ensemble

Deuxième point : pour une stratégie partagée d'innovation avec des travailleurs du savoir plutôt que des agents. La stratégie c'est ce qui permet à une organisation très opportuniste dans le cadre d'un projet, d'atteindre ses objectifs, mais c'est aussi ce qui lui permet de répondre à tout ce qui est imprévisible. Et, ajoute Peter DRUCKER : «L'organisation n'a de chance de réussir sa stratégie que si elle est portée par des gens qui comprennent sa stratégie et qui s'y investissent», autrement dit, on ne peut affronter l'imprévisible qu'ensemble.

L'innovation veut dire simplement que, maintenant, nos comportements ne sont plus basés sur du rationnel mais aussi sur une part d'irrationnel et en tout cas d'innovation. Il faut créer, nos rôles se transforment.

Je ne résiste pas au plaisir de vous lire quelques extraits d'une étude que René SAINSAULIEU, un grand sociologue français, a menée avec Michel CROZIER sur l'administration française en 99 et je pensais à vous en lisant ses conclusions. Je vous les lis. «Les professionnels se trouvent parfois confrontés à des usagers qui leur demandent de trouver des solutions à leurs problèmes parfois au mépris des règlements. Les agents doivent alors faire appel à leur capacité d'invention mais ils ignorent jusqu'où ils peuvent aller. En d'autres termes, le guichet devient une sorte de techno-structure de base qui se confronte aux techno-structures du sommet autour de l'élaboration des règles, la bureaucratie s'en trouve ébranlée et doit alors évoluer».

Il faut là aussi modérer un petit peu ce concept en ce qui vous concerne. Il y a beaucoup de production permanente, d'exécution

de prestations qui sont définies, il y a relativement peu de marge pour une vraie innovation. Toutefois, l'innovation c'est les ressources que vous mettez en œuvre quand vous êtes confrontés quotidiennement à des problèmes qui sont par définition individuels et spécifiques.

La notion de travailleur du savoir c'est un concept de Peter DRUCKER. Que sont les travailleurs du savoir ? Ce sont les subordonnés qui en savent davantage que leur patron concernant leur travail. Il s'en déduit qu'il faut traiter ces travailleurs du savoir comme de véritables partenaires, et dans les entreprises aujourd'hui, l'ensemble des processus de production se construit autour de partenariat interne, centré autour du client.

Je termine sur une citation de DRUCKER : «Au 20e siècle l'actif le plus précieux d'une entreprise c'était son équipement de production, au 21e siècle ce seront ses travailleurs du savoir».

...Animer des processus de réflexion...

Re-engineering, transversalité, processus : le re-engineering concerne 80 % des entreprises américaines aujourd'hui.

Qu'est-ce que le re-engineering ? C'est réduire les échelons hiérarchiques et développer par petits groupes, les méthodes. Ça s'appelle aussi l'organisation transversale, l'encadrement n'est plus en position verticale de hiérarchie mais son nouveau rôle, l'un de ces nouveaux rôles, c'est d'animer des processus de réflexion sur les méthodes avec les intéressés eux-mêmes.

Trois difficultés :

- l'habitude : les anciens qui disent "N'en fais pas trop, on te donnera pas une médaille",
- les rapports humains : accepter qu'un agent ait des idées plus pertinentes qu'un cadre,
- le degré d'autonomie : quand on reçoit des choses qui sont pondues de la CNAM alors qu'on est en train de réfléchir sur l'amélioration des processus, et qu'on doit les mettre en application. Il y a des degrés d'autonomie qui ne sont pas toujours évidents.

Quatrième point : outsourcing et benchmarking, externalisation :

- outsourcing : se ressourcer à l'extérieur, ça veut dire aller chercher des idées, des forces à l'extérieur du système,
- benchmarking : ça signifie aller faire son marché à l'extérieur, c'est-à-dire aller pomper des idées à l'extérieur pour essayer de les mettre en application chez soi. L'extérieur c'est évidemment en dehors de la CPAM, c'est aussi au sein de la CPAM entre les différents Centres parmi lesquels il pourrait y avoir des échanges un petit peu

moins cloisonnés.

Tout ce qui est système clos est voué à la mort. Tout ce qui est système ouvert est voué à la transformation et donc à la vie.

Cinquième point : en ce qui concerne l'information, c'est une révolution douce mais que l'on observe dans toutes les structures, l'information doit véhiculer du sens. Attention, on en parle beaucoup de l'information, mais on en parle de façon quantitative, comme du stock, comme du stockage, comme de la technologie.

Comment faire avec l'information ? La nouvelle révolution de l'information c'est qu'elle doit avoir du sens, le but de l'information ce n'est pas de savoir pour rien ou pour quelque chose. Le but de l'information c'est d'agir dans le bon sens.

...Discriminer l'information...

Donc, gros travail actuellement en cours dans les entreprises et auquel vous serez confrontés : discriminer l'information. Ce n'est pas la peine d'avoir trop d'information si elle ne sert à rien. Ce n'est pas la peine qu'elle s'accumule sur les bureaux et que parallèlement elle soit sur l'ordinateur, ça fait deux sources d'informations, ça ralentit l'action, à plus forte raison si on apprend ces informations par la télévision avant de les apprendre au sein de sa propre structure. Discriminer, distribuer l'information, bien utiliser l'information ça sera l'un des grands enjeux du développement des entreprises dans les dix prochaines années, et pour vous également.

Sixième point : gestion anticipatrice des compétences. La flexibilité, la mondialisation, ça entraîne la disparition progressive des emplois d'exécution. Je suis désolé de vous le dire ou de vous l'apprendre, ou de vous le répéter, mais tout ce qui est emploi d'exécution est voué à disparaître. Ça veut dire que ceux qui ont le sentiment d'exécuter aujourd'hui, doivent s'éveiller à de nouvelles choses, à condition que leur organisation les mette à leur portée.

CROZIER dit, je cite : « Nous nous lamentons et nous avons des raisons pour le faire parce que nous ne savons pas nous organiser de façon à ce que les gens aient des activités intéressantes, et suffisamment rémunératrices, de façon à pouvoir exprimer leur potentialité, leur créativité ».

La gestion des compétences, c'est quoi ? C'est croiser les objectifs stratégiques de l'entreprise avec les capacités et les souhaits du personnel. Croiser les compétences attendues avec les capacités mobilisables. Il faut avoir une bonne projection dans

l'avenir, mais aussi une bonne évaluation de ce que l'on est, bien se gérer soi-même. Évidemment, beaucoup d'interrogations sur les nouveaux métiers, la polycompétence (surtout dans les petits Centres), l'évaluation des compétences (difficile à réaliser pour tout le monde), le plan de formation, etc.

Septième point très important : Les nouveaux rôles de la hiérarchie : moins dans la production, davantage dans les méthodes. Les nouveaux cadres sont moins des supers techniciens et davantage des animateurs d'équipe.

Les nouveaux cadres

Il y a cinq grands points importants à souligner pour le nouveau rôle de la hiérarchie.

1) L'information : j'en ai parlé tout à l'heure. Tout le temps se demander qui a besoin de savoir quoi, même si c'est fatigant, et surtout quel est le sens de l'information.

2) Le diagnostic : les cadres sont appelés à évaluer les coûts de l'équipe, la productivité de l'équipe, les compétences des membres et les allocations de ressources qui sont données aux membres.

3) Grande fonction des cadres : conduire plutôt que gérer. Conduire ça veut dire définir des résultats et des performances, ça veut dire développer les ressources existantes, en générer d'autres si l'on peut. Donc : objectifs et ressources beaucoup plus qu'exécutions d'hier.

4) Accompagner au changement : les cadres, les hiérarchies vont devenir des accompagnateurs du changement. C'est fatigant de changer d'outils, de rôle, d'activité. Le cadre doit répondre aux questions, aider à dégager le sens de l'évolution. L'urgence est parfois plus gênante que le changement. Il faut du temps pour digérer les informations nouvelles.

5) Rompre les distances : attention ne nous leurrions pas, ça ne signifie pas mettre en place de bonnes relations avec le personnel. J'ai pu constater chez vous depuis longtemps qu'il n'y a pas de mauvaises relations entre les cadres et les employés, mais par contre il y avait des réunions à certains endroits. Il n'y en a plus, il y avait des échanges qui étaient organisés, il n'y en a plus. Le nouveau rôle des cadres dans la rupture des distances va être de faire évoluer, faire avancer les choses, donner les moyens pour que ça se fasse. Informer, diagnostiquer,

conduire plutôt que gérer, accompagner au changement, rompre les distances...

Huitième point : nouvelles valeurs. Cinq grandes nouvelles valeurs en émergence.

- La qualité de vie : valeur qui n'existait pas tant il y a une dizaine d'années.

- Image de marque et sentiment d'utilité : j'ai pu constater que, chez vous, l'image de marque de la Sécu ça compte et le sentiment d'utilité du service public c'est sérieux, c'est une valeur forte.

- Recherche de sens au travail : le sens c'est ce qui, en dehors du salaire, renvoie au travailleur une image positive de lui-même.

- Une culture : on exige maintenant que la culture soit clairement définie. La culture c'est ce qui est soutenu par le groupe valorisé. Quand on reste à 16 h, est-ce c'est pour être plus efficace et rentable ou est-ce que c'est pour aider ? La qualité est-ce que c'est l'absence d'erreur ? Donc une culture dont les termes soient bien définis.

- Bien se gérer soi-même : connaître ses points de force et de faiblesse, savoir où est sa place. Décider de sa contribution à la collectivité. Comprendre que son efficacité passe par celle des autres. Préparer la deuxième partie de sa vie. Avec l'allongement de la durée de la vie il faut s'y prendre assez tôt pour prévoir sa retraite.

Neuvième concept : c'est l'organisation apprenante. C'est celle qui se donne les moyens de faire que les capacités dans l'entreprise se développent ensemble et qu'elles circulent de l'un à l'autre. Il ne suffit pas simplement de se parler, il faut aussi trouver des principes d'action, les faire monter, que l'organisation accepte que ces nouvelles modalités d'action soient mises en œuvre.

De l'organisation apprenante au changement permanent

Dixième point : le changement permanent qui est la seule chose qui n'ait pas de fin. Je vous rappelle la phrase de BOUDDHA : « Il n'existe rien de permanent si ce n'est le changement », ou d'autres citations bouddhistes : « Sois ouvert au changement mais n'oublie pas pour autant tes valeurs ».

Ce que dit Peter DRUCKER, c'est qu'au 21^e siècle, le changement sera la norme. Nous avons jusqu'à présent considéré que la continuité était la norme. Non, au 21^e siècle, ce sera le changement. Il faudra prendre le changement comme une valeur constante. La plupart des projets de changement aujourd'hui échouent, pourquoi ? Parce qu'on définit à l'avance des résultats et puis on tend à faire ensuite que le changement

amène les résultats attendus. Or, dans toute organisation vivante on change en avançant, donc les résultats obtenus à la fin, ne sont pas ceux que l'on pensait au début. Conclusion : il faut anticiper sur tout ce que l'on ne pourra pas prévoir sachant que l'anticipation et la souplesse sont les deux facteurs clés pour mener un changement à bien. Le changement et la continuité ne sont pas des contraires mais des pôles.

Je terminerai avec ce que dit Peter DRUCKER du visage de l'entreprise du 3e millénaire. Il s'agit d'une entreprise qu'il décrit en cinq points :

- Une entreprise composée d'acteurs, où le pouvoir des cadres est reconnu comme constituant, et surtout où l'essentiel des conflits sont des conflits rationnels, donc des

conflits posés sur la table et échangés et discutés.

- Il s'agit d'une entreprise où l'essentiel demeure le sens que les individus attribuent à leur place, le sens qu'ils donnent au travail qui leur est demandé, où ils ne travaillent plus en aveugle, où ils ne travaillent plus en exécution. Les cadres ont pour vocation de faire émerger à la conscience le pourquoi de la finalité, pour chaque travailleur, de la tâche qu'il exécute.

- C'est une entreprise où la culture n'est pas un invariant bloquant, mais c'est une entreprise qui peut reconstruire sa culture à chaque moment, qui est prête à intégrer une nouvelle valeur et qui assume la remise en question des valeurs anciennes.

- La coopération dans ces entreprises du 3e

millénaire, joue un rôle essentiel. Elle n'est pas établie par des règles, mais par des accords ou des conventions. On se parle, on discute, mais pour passer à l'acte et pour changer les modalités d'action.

- Enfin, c'est une entreprise apprenante. On apprend : les essais, les erreurs sont permis, on peut prendre des risques, on peut se planter et le seul point grave quand on se plante c'est de parvenir à la leçon de l'erreur, et puis l'échange permanent.

Je terminerai sur une tonalité chinoise : l'idéogramme chinois du changement signifie à la fois deux choses pour nous si on le traduit. Il signifie à la fois menace et opportunité.