

ENTRETIEN
Avec le
philosophe
Patrick Viveret

L'ACTU DU MOIS
Evaluation,
vive l'Agence ?

NOUVELLES TECHNOLOGIES
Les mobiles
nouvelle
génération

Directions

Le mensuel des directeurs du secteur sanitaire et social 15 euros



DOSSIER

Inspections et contrôles
Tenez-vous prêt

Gouvernance et mise en œuvre stratégique

Deux outils de gestion et de management mobilisent acteurs bénévoles et professionnels dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet associatif au service des usagers. Ils sont le fruit des démarches de changement menées au sein de cinq associations par Bruno Grasser et Christian Guitton.



Les évolutions du secteur social et médico-social conduisent à privilégier des logiques gestionnaires reléguant au second rang le projet fédérateur des associations. Ces dernières connaissent ainsi une modification de leur mode gouvernance, qui renforce le poids des professionnels et érode le pouvoir légitime des administrateurs bénévoles. Après avoir conduit une réflexion et un travail au sein de cinq associations, nous leur proposons deux outils de gestion et de management pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies proactives, fondées sur la mobilisation et la valorisation des ressources internes (1).

La théorie socio-économique, née de travaux (2) de recherche conduits par Henri Savall et l'équipe de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor), dès 1973, révèle, au sein des organisations et entreprises étudiées, l'existence d'anomalies et d'écarts entre fonctionnement attendu et fonctionnement réel : ce sont les dysfonctionnements. Ces perturbations subies par l'organisation et les mécanismes structurels mis en place pour y faire face entraînent des coûts hors procédure, diffus et dispersés, appelés « coûts cachés ». car non repérés dans les systèmes traditionnels d'information et de gestion.

Apprécier la satisfaction

Les conséquences des dysfonctionnements montrent le caractère indissociable des performances sociales et économiques. La performance sociale est définie par le degré de satisfaction des acteurs, atteinte grâce à deux niveaux de qualité : qualité des produits et services, appréciée par les clients externes, et qualité du fonctionnement et du management, appréciée surtout par les « clients » internes (salariés non cadres, cadres et dirigeants). Les dysfonctionnements traduisent à la fois une dégradation de la

performance sociale, source d'insatisfaction, et constituent un indicateur de sous-efficacité et de sous efficacité. mesurés par l'évaluation des coûts cachés. Ces dysfonctionnements résultent des interactions entre les structures de l'organisation et les comportements humains des acteurs ou groupes d'acteurs. Leur réduction relève d'améliorations conduites dans six domaines : conditions de travail, organisation, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Un manque d'objectifs communs

Ce cadre conceptuel a servi de guide à l'élaboration de diagnostics au sein des cinq associations. Une large population a été entendue lors de 141 entretiens : 13 administrateurs bénévoles, 45 cadres et 245 personnes non cadres salariés.

Nous considérons que le choix des orientations générales revient aux bénévoles élus, l'application et la mise en œuvre des politiques, à la direction (3) tandis que le gouvernement d'entreprise vise à s'assurer que l'organisation remplit son rôle. Nous présentons ici la synthèse des dysfonctionnements exprimés concernant la gouvernance et leurs conséquences sur le fonctionnement.

Le rôle des instances associatives et la répartition des fonctions entre administrateurs bénévoles et professionnels ne sont pas clairement définis, et les administrateurs peuvent avoir tendance à adopter un comportement interventionniste auprès des professionnels.

L'absence de dispositifs de concertation entre administrateurs bénévoles et professionnels ne favorise pas la définition d'objectifs communs. Cela conforte les contradictions et tensions implicites et explicites des acteurs, dont les logiques d'action et les modes de décision et de gestion s'opposent parfois.

Le rôle des instances associatives et la répartition des fonctions entre bénévoles et professionnels ne sont pas clairement définis

Le système d'information est composé de données financières et budgétaires. Il permet peu aux administrateurs de s'assurer de la bonne utilisation des ressources allouées et du niveau de réalisation de la mission, dont l'évaluation est complexe. Il comporte peu d'informations sur l'environnement interne et externe, son évolution future et les enjeux.

Ainsi les associations ne sont pas dotées d'un projet stratégique clair et formalisé. Les orientations politiques concernent essentiellement les projets d'extension et celles se rapportant à l'organisation et au fonctionnement sont peu nombreuses, et énoncées en termes généraux. Sur le plan du fonctionnement, nos diagnostics ont révélé des écarts entre objectifs et réalisations. L'opacité des rôles et des fonctions, l'absence de références formalisées du travail, la faible coordination transversale et le déficit de formation au management perturbent l'organisation et la qualité de la prise en charge de l'usager. Les coûts cachés, conséquences financières des dysfonctionnements, représentent de 3500 à 7500 euros par personne et par an dans les organisations observées. Ils se composent pour les deux tiers de surtemps consacré aux activités de régulation, c'est à dire de temps passé par les acteurs à corriger les dysfonctionnements.

Elaborer un plan d'actions...

Les organisations ne sont pas uniquement constituées d'êtres humains, mais aussi de règles, de méthodes qui, formalisées, sont des outils de gestion, d'orientation des comportements et des choix (4). Nous présentons ici deux outils du management socio-économique qui instrumentent le processus d'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre. La théorie socio économique considère deux cibles pertinentes de la stratégie de l'organisation : l'environnement externe et l'environnement interne, composé des acteurs humains de l'organisation au cœur de la démarche. En effet, ce sont eux qui permettent la qualité du service et la satisfaction du client. Le plan d'actions stratégiques internes et externes permet de clarifier la stratégie de l'organisation à trois ou cinq ans, traduit les intentions stratégiques en objectifs de l'organisation vis à vis de son double environnement, et leur déclinaison en familles d'actions. Il est réactualisé chaque année pour tenir compte des évolutions de son environnement.

Si la décision finale relève du décideur, en l'occurrence, une instance collégiale, le processus stratégique est participatif. Il implique l'encadrement, détenteur d'informations internes et externes et porteur de réflexions qui éclairent la prise de décision finale.

Le plan d'actions prioritaires, second outil, est un inventaire concerté des actions à mener durant un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires. Il est construit à partir des objectifs et actions du plan d'actions stratégiques internes et externes prévu sur le semestre, et du diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation. Son élaboration suit une démarche descendante et ascendante (association, établissement, service) associant les différents acteurs et assurant la

? Carte d'identité

Nom : Christian Guitton

Formation : master de gestion socio-économique des entreprises et des organisations

Fonction : consultant chercheur à l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor), centre de recherche associé à l'université Jean Moulin Lyon 3 et à l'école de management de Lyon

cohérence de l'ensemble.

Au sein de ces associations, l'élaboration du plan d'actions stratégiques a conduit leurs auteurs à ouvrir les yeux et à parler de l'avenir. La concertation entre administrateurs et membres de l'équipe de direction a généré des échanges fructueux sur le positionnement. Avis et réflexions des uns et des autres ont permis de déterminer des orientations claires (5).

... un exercice difficile

Par exemple, l'une des associations a formulé ses objectifs et actions autour de cinq axes stratégiques : développer le pilotage en associant les membres du bureau et l'équipe de direction ; renforcer l'engagement de

l'association comme acteur de proximité sur son territoire ; développer une politique de communication interne et externe cohérente et valorisante ; consolider les équilibres financiers et justifier de la bonne utilisation des fonds publics ; enfin, renforcer, en interne, l'ancrage de l'action dans une approche de démarche « qualité ».

Dans le cadre du premier plan d'actions prioritaires, administrateurs et membres de l'équipe de direction ont redéfini le rôle des différentes instances associatives et les dispositifs de communication, d'information et de concertation du niveau dirigeant. Des actions ont été mises en œuvre par les professionnels pour améliorer l'organisation et la qualité de l'accompagnement. Elles se sont traduites par une réduction sensible des dysfonctionnements et, par conséquent, des coûts cachés dont les temps de traitements ont été reconvertis en faveur de l'amélioration du service aux usagers.

Le pilotage du plan d'actions prioritaires s'est effectué par la pratique de rendez vous réguliers à tous les niveaux de l'organisation, et la création, pour les professionnels et administrateurs, de tableaux de bord. Les interférences sur le plan opérationnel ont été ainsi réduites entre membres du comité de direction et administrateurs, dont l'implication dans leur rôle politique a été plus forte.

Nous constatons certaines résistances liées à l'évaluation et à la crainte de perte d'autonomie. De plus, l'élaboration d'un plan stratégique dans un environnement externe incertain constitue, la première fois, un exercice difficile pour le secteur. Cependant ces expériences montrent leur impact sur le système de gouvernance lui même dont l'évolution favorise le développement de stratégies stimulantes et le renforcement du management au service de l'efficacité et de la qualité de la prise en charge des usagers.

1-Avec Bruno Grasser, consultant

2-Lire Maîtriser les coûts et les performances cachés (1987) et Ingénierie stratégique du roseau (1995), de Véronique Zardet et Henri Savall, éditions Economica

3-Lire Faire société. Les associations au cœur du social, François Mayaux, éditions Syros, 1999

4-Du mode d'existence des outils de gestion, sous la direction de J.-C. Moisdon, éditions Seli Arslan, 1997

5-Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ?, Iseor, éditions Economica, 2005

Contact : guitton@coriolis-management.com