

Auteur : Rik Van Lembergen pour MÖBIUS

Source : 4Instance – Septembre 2008

SPP IS

POUR UNE ACCESSIBILITE INEDITE

Le service public fédéral d'intégration sociale a une mission. Nous nous attachons à garantir l'exécution, l'évaluation et le suivi de la politique fédérale d'intégration par une prestation de services uniforme et rapide. La communication avec les intéressés, et plus particulièrement avec les CPAS, est donc essentielle.

« Cependant », précise le président Julien Van Geetsom, « à cause de notre ancienne méthode de travail, nos lettres ou nos e-mails restent parfois jusqu'à deux mois sans réponse. » C'est pour cette raison que SPP IS a lancé, avec le soutien de SPF P&O, un projet visant à améliorer l'accès et la qualité des services sous la forme d'une application de guichet et administrative spécifique.

« La centralisation ne marche jamais ! »

« Une enquête de satisfaction menée auprès des intéressés, et plus particulièrement des CPAS, a montré que la difficulté à nous joindre constituait un véritable problème. Nous avons remarqué que tout le monde connaissait personnellement quelqu'un au sein de notre SPP. La conséquence ? En cas de problème, on téléphonait directement à cette personne, même si elle travaillait au service des paiements, juridique, d'inspection, etc., et n'était pas directement concernée par le problème. Si elle était absente, on répondait « nous vous rappelons », car la personne était un interlocuteur de confiance. Pour commencer, cela impliquait la nécessité d'attendre, donc une perte de temps ; ensuite, il n'était pas certain que cette personne de confiance connaissait la réponse ou était en mesure de la trouver. Au bout d'un certain temps, nous avons nous-même remarqué que la réponse à une même question était parfois différente », fait observer M. van Geertsom.

Dès lors, l'objectif est devenu très clair. SPP IS devait apporter le plus rapidement possible une réponse unique, correcte, à chaque question. Mais comment aborder un tel projet ?

« Nous avons établi une feuille de route claire en concertation avec nos consultants », explique M. Van Geetsom. « Nous avons commencé par enregistrer tous les appels téléphoniques entrants pendant trois semaines : leur nombre, l'objet des appels, leur suivi, leur issue, etc. »

« C'était très important », poursuit Jan Bellaert de MÖBIUS, « car certains services internes croyaient qu'il ne serait jamais possible de centraliser ces questions du fait qu'elles exigeaient des connaissances très spécifiques. L'enregistrement des appels a finalement montré que 75 % des questions étaient en fait d'ordre général et que la réponse était plutôt simple », ajoute M. Van Geertsom.

Participation et confessionnal

L'enregistrement des appels nous a permis d'étudier les processus de travail sous-jacents. La répartition de ces processus entre les activités de guichet et administratives a eu des conséquences considérables sur les employés. L'ancienne manière de travailler entraînait toujours une certaine confusion. Aussi avons-nous accordé davantage d'attention à la gestion des changements. C'est dans ce contexte que s'inscrit le « confessionnal ». Ceux qui rencontraient des problèmes (de quelque nature que ce soit) dans la reformulation des méthodes de travail pouvaient s'adresser en toute confiance à MÖBIUS.

Ce « confessionnal » symbolise à la perfection la manière dont cette refonte a été effectuée. Grâce à une approche participative, tout le monde a été impliqué à toutes les étapes de ce projet. D'emblée, c'est-à-dire dès la formulation de son champ d'application, tous les employés ont été mobilisés par

l'organisation de réunions dans les services. Ces réunions, les groupes de travail et même un « compteur de changement » ont permis tant aux intéressés qu'aux employés d'appréhender la différence entre les activités de guichet et administratives.

Selon M. Van Geertsom, « ce "compteur" constitue un autre exemple d'outil de gestion des changements. Cette enquête a permis à nos employés de faire part des répercussions de ce changement sur leur travail aux différentes étapes du processus. Des questions telles que "Comment percevez-vous ce projet (sur le plan émotionnel) ?", "Que savez-vous de ce projet ?" ou encore "Comment réagissent vos collègues à ces changements ?" nous ont permis de nous faire une idée claire de l'évolution des réactions face aux nouvelles méthodes de travail. »

Pour mobiliser pleinement ses employés autour du projet de changement, SPP IS a lancé un concours, afin de savoir qui trouverait le nom correspondant le mieux à ce nouveau projet. « Finalement, quelqu'un a trouvé son inspiration chez Blondie », se rappelle M. Van Geertsom, « et le projet a été baptisé CALL MI – IS. »

Succès sans chef de projet

« Le projet a vraiment traîné », concède M. Van Geertsom. « Il fallait presque se battre chaque jour pour le faire avancer. En effet, nous continuions à recevoir des appels de clients tenant absolument à parler à leur contact habituel, tandis que certains de nos employés ne voulaient pas abandonner "leur" CAPS... Pourtant, il faut bien se libérer des habitudes pour mieux servir les clients et mieux travailler soi-même. Aujourd'hui, nous sommes en mesure de nous engager à donner une réponse sous 48 heures. Nous avons formalisé cette approche par une charte et nous avons largement communiqué à ce sujet. Maintenant, on nous en félicite. »

« CALL MI – IS a été un succès grâce au soutien entier de la direction », poursuit Jan Bellaert. « Nous constatons souvent que le comité de direction délègue le projet à un chef de projet puis s'en désintéresse, bien entendu, avec toutes les conséquences que cela implique. » « À nos yeux, une telle initiative est un aspect logique de la gestion participative », déclare M. Van Geertsom. « Un comité de direction doit soutenir un projet, rester à l'écoute et réfléchir. Lorsque nous prenons des décisions, nous savons qu'elles seront mieux acceptées. »

« Le plus important est peut-être l'instauration de comportements permettant de surmonter les difficultés initiales de ce projet. En cas de problème, la première réaction consiste souvent à organiser une réunion. Nous ne cherchons pas des coupables, mais des solutions. Eh oui, nous restons fidèles à notre approche participative ! »