

GILBERT BLAISE Adapter l'ARSEG à son écosystème

Peu de temps après son élection à la présidence de l'ARSEG, en 2013, Gilbert Blaise annonçait qu'il allait mettre en place un plan stratégique de développement et de positionnement de l'ARSEG pour les 5 années suivantes afin « d'augmenter sa représentativité au profit de l'ensemble des adhérents, assoier son positionnement face aux différentes parties prenantes et pouvoirs publics et renforcer les expertises et outils pour conforter la référence ARSEG ». Ce plan, baptisé Cap 2018, est maintenant dans sa dernière année. Nous avons demandé à Gilbert Blaise de faire le point sur son exécution et de nous donner sa vision de l'ARSEG du futur.

Pour bien comprendre l'ARSEG du présent et du futur, il faut d'abord revenir sur le passé de l'association. L'association a fédéré des membres actifs et des prestataires de service, avec pour objectif de valoriser le métier et la fonction de directeur des services généraux ou de l'environnement de travail. Pendant des années, nos membres ont œuvré dans des entreprises dont l'environnement économique a peu changé. Nos adhérents étaient majoritairement rattachés à la direction générale ou aux ressources humaines (pour un tiers), plus rarement aux achats. Ils travaillaient essentiellement pour des PME-PMI et des grands groupes, ce qui reflétait partiellement la structure entrepreneuriale française. Cela n'a pas changé. Ce qui a évolué, c'est l'environnement macroéconomique et technologique (mondialisation, digitalisation). Ces mutations ont modifié le positionnement de l'ARSEG dans l'écosystème et la position des directeurs services généraux et environnement de travail dans l'organigramme des entreprises. Aujourd'hui, une organisation, privée comme publique, ne peut plus facturer le coût de ses fonctions support au client final où à l'utilisateur. Plus personne ne veut payer 15 % ou 20 % de frais. C'est pourquoi les entreprises mutualisent, externalisent, optimisent ces fonctions support, afin de réduire leurs effectifs et leurs coûts de fonctionnement. Au sein de ces fonctions support sont identifiés, alors, les collaborateurs qui ont la

capacité d'appréhender des périmètres plus larges, et on leur confie plus de responsabilités. Corrélativement, un métier nouveau, le pilotage des prestataires externes, s'est ouvert à ceux qui ont une connaissance élargie du service et qui sont capables d'assurer la qualité. Certains se sont formés en continu, sont allés dans les salons, ont participé à des conférences et séminaires, ont reçu des gens extérieurs à l'entreprise, ont élargi leur vision et leur domaine de compétence. Ceux-là sont capables d'apporter au comité exécutif ce qu'il attend, à savoir des idées et des solutions nouvelles. La gestion de carrière devient alors autant l'affaire des employeurs que celle des individus. À l'ARSEG, nous gérons et organisons les formations, les conférences, l'événementiel et la communication en prenant en compte cette mutation en cours chez nos adhérents.

L'un des objectifs principaux de Cap 2018 était d'élargir le cadre d'action à des associations proches de la notre en passant des partenariats et des conventions. Nous avons longuement travaillé en interne sur cette stratégie et nous avons commencé la mise en application dès lors que nous avons été, à la fois, prêts et préparés. Les plaidoiries et les éléments de langage qui ont été développés, je les ai portés personnellement auprès des présidents d'autres associations et ils ont été entendus. Nous avons ainsi signé un partenariat de haut niveau avec l'Association des personnels d'intendance des établissements publics d'enseignement (AJI). Cette association regroupe nos homologues de l'éducation nationale ; ils ne portent pas le même nom que nous, mais exercent les mêmes responsabilités. Ils sont 4 000 et dépendent sept milliards d'euros annuellement. Nous allons commentercer par les inviter dans nos salons et visiter les leurs, les inviter à écrire dans nos revues et contribuer aux leurs, monter des conférences communes, etc.

Nous sommes rattachés de l'ACA (Association Cesa Achats et supply chain du groupe Hec Paris). L'idée c'est d'élargir l'assiette et faire des choses ensemble. Sachant qu'à l'ARSEG nous sommes, aujourd'hui 2 100, avec ces trois autres associations nous représentons déjà 11 000 acteurs, et je dis acteurs parce que ce ne sont pas des entreprises, ce sont des directeurs des services généraux et de l'environnement de travail qui portent ce titre ou un autre comme économiste, responsable logistique ou directeur général des services. Progressivement, nous développons des contacts et des actions communes et commençons la longue tâche de désilotage de notre écosystème. Quand le silotage est dû à la personnalité égocentrique d'un président, il n'y a pas grand-chose à faire sinon attendre et espérer que les rapports seront possibles avec son successeur ! Mais quand il est dû au poids des habitudes, on peut agir. Et c'est ce que je fais. Je ne suis pas d'une nature égocentrique, je suis un entrepreneur, je suis lucide et je suis convaincu que pour assurer l'avenir de notre filière-métier dans un écosystème en pleine révolution nous devons tisser des relations partenariales avec nos pairs réunis dans d'autres associations. Mais nous devons, dans un premier temps, apprendre à faire du chemin ensemble, par exemple, en coconstruisant des projets communs.

Une fois que nous aurons une vision claire de notre intérêt commun, il sera temps de se demander s'il convient de se doter d'une structure de tête.

Dans Cap 2018, je souligne aussi l'importance d'améliorer notre visibilité. Depuis 40 ans, l'ARSEG est connue d'elle-même et de son microcosme, mais pas des pouvoirs publics. Nous représentons 1,25 million d'emplois, nous agissons sur la formation professionnelle, nous gérons une dépense annuelle supérieure à 180 milliards d'euros, nous avons un impact sur la qualité de vie au travail, nous pesons sur le PIB, mais les élus ne nous connaissent pas, simplement parce que nous ne sommes jamais allés à leur rencontre.

Avec l'assistance d'un consultant spécialisé en lobbying, nous avons établi une stratégie pour faire connaître l'association, nous avons ciblé des thèmes et des ministères, nous avons écrit, là aussi, des plaidoiries et des éléments de langage et j'ai commencé à rencontrer des parlementaires, des présidents de commissions, des hauts fonctionnaires... Tout cela est en train de se mettre en place. Certes pendant une campagne électorale il est plus facile de rencontrer des gens, mais je continue mon programme de prises de contact dans la sphère publique avec le même message simple : s'avez-vous que l'ARSEG existe ? S'avez-vous que nous représentons une filière-métier ? Un potentiel d'emplois non délocalisables ? De la formation ? Nous pouvons participer à la revalorisation de l'apprentissage car nous connaissons les employeurs et sommes capables de contribuer aux programmes de formation sur les métiers et le savoir-faire comme nous le faisons déjà dans différentes écoles et universités.

Mon ambition, c'est à force de contacts et d'auditions devant des commissions, d'intégrer la liste des associations et organismes qui peuvent être interrogées sur tel ou tel type de projet. Je pense que nous aurions pu contribuer utilement à plusieurs rapports parlementaires, notamment sur la qualité de vie au travail. Observateurs présents tous les jours, dans tous les immeubles, nous sommes un peu une sentinelle sociale.

Avec l'avènement du digital il faut changer de rythme. S'adapter en permanence ou disparaître, cela s'applique aux associations aux entreprises et aux partis politiques.

J'ai hérité de la présidence d'une association qui existe depuis quarante ans et mon rôle c'est aussi de créer les conditions pour qu'elle dure encore quarante ans ! Nous avons achevé la modification des statuts. Le président est maintenant élu pour trois ans, renouvérable deux fois, contre des mandats d'une année précédemment. Cela donne à l'équipe en place neuf ans maximum, ce qui, en fait, n'est pas si long si on veut changer les choses car, traditionnellement chez nous, la technologie change plus vite que les mentalités. Or, avec l'avènement du digital, il faut changer de rythme et s'adapter en permanence. S'adapter ou disparaître, cela s'applique aussi bien aux associations qu'aux entreprises, aux fondations et aux partis politiques. On a

