



Les établissements publics face aux réformes gouvernementales

Les 10 enseignements

9 mars 2010

Ce document reste la propriété intellectuelle de BPI. Il ne doit en aucun cas être diffusé à des tiers quels qu'ils soient sans l'autorisation expresse de BPI. Des documents spécifiques pourront être réalisés autant que de besoin pour servir de supports de communication.

VOS CONTACTS

Jean-Philippe PARABOSCHI

Directeur d'Activité « Projets et Changements »

bureau 01 55 35 74 67

mobile 06 23 02 76 06

jparaboschi@groupe-bpi.com

Jacques DOYEN

Directeur d'Activité « Vivienne 16 »

bureau 01 55 35 72 20

mobile 06 23 31 37 14

jdoyen@groupe-bpi.com

16 rue Vivienne

75002 PARIS – France

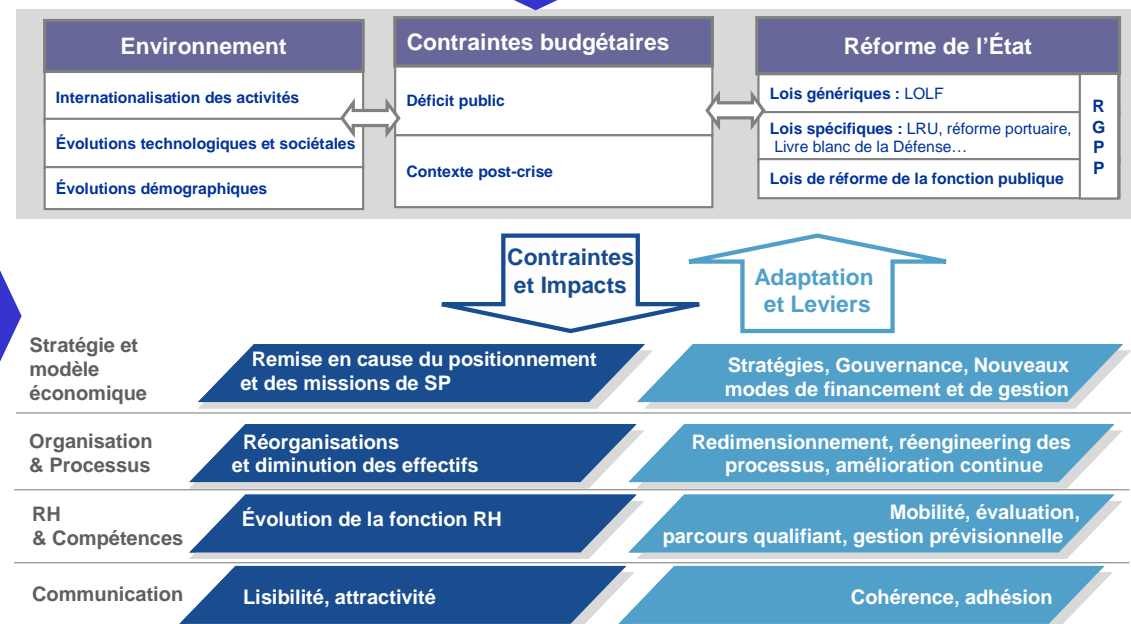


1. Les réformes gouvernementales (lois génériques, lois sectorielles, RGPP).

- Elles participent au processus de transformation des établissements publics, bouleversent fortement le paysage institutionnel et orientent les choix stratégiques et organisationnels.
- Néanmoins, elles ne constituent qu'une composante des transformations observées. A ce titre, l'environnement (financier, économique, technologique, sociétal) marque davantage si ce n'est plus le rythme et le contenu des réformes.

2. Quatre leviers sont privilégiés pour accompagner ces transformations

- Positionnement stratégique et adaptation du modèle économique
- Refonte des organisations et amélioration des processus
- Développement des ressources humaines
- Structuration d'une communication de changement



*entretiens réalisés auprès de 25 dirigeants d'établissements publics entre octobre 2009 et janvier 2010



En matière de stratégie

- 3. Les stratégies et les impératifs de développement prennent le pas sur les statuts et les missions traditionnelles dans la limite du réalisme imposé par le cadre statutaire.**
- 4. Les choix stratégiques sont multiples. Des tendances sont observables :**
 - La croissance interne (*amélioration des capacités et de l'organisation interne*) concerne principalement les EPA.
 - La spécialisation (*recentrage sur un cœur d'activité*) constitue surtout le résultat d'un rétrécissement de la mission de service public à des fins de pilotage ou de maîtrise d'ouvrage..
 - La diversification (*acquisition et utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines*) concerne majoritairement les établissements publics à caractère culturel contraints de développer des activités génératrices de revenus complémentaires.
 - L'intégration concerne principalement des modifications du périmètre d'interventions dans une logique d'opérateur unique.
 - L'impartition (*développement de coopérations, des partenariats*) est privilégiée par les établissements publics de recherche et de développement en réponse à une compétition internationale exacerbée.
- 5. Les contrats d'objectifs sont des éléments structurants pour la stratégie et sa déclinaison au niveau des entités opérationnelles de l'établissement**
 - En particulier ils permettent
 - d'aligner et de définir les objectifs stratégiques à l'échelle d'un Ministère ou d'une mission nationale
 - de clarifier les missions de l'établissement et les relations avec la tutelle
 - d'articuler une réflexion stratégique avec une réflexion sur des objectifs de gestion
- 6. Si la réflexion stratégique est une étape nécessaire à la modernisation des EP, elle s'opérera aussi au travers d'actions significatives et volontaristes sur 3 domaines structurant vos actions et conditionnent leur réussite**
 - L'organisation, les ressources humaines et la communication.



En matière d'organisation

- 7. Une grande majorité d'établissements a déjà réinterrogé leur modèle organisationnel et leurs structures dans le prolongement des positions stratégiques redéfinies.**
- 8. Le nouveau défi consiste dans une recherche accrue d'efficacité qui prend une acuité toute particulière à l'aune des mesures de rigueur imposées par la RGPP2 (réduction des dépenses, diminution des plafonds d'emplois).**
 - Il n'y a pas de tendance organisationnelle unique.
 - Néanmoins, trois approches complémentaires et itératives ressortent particulièrement adaptées :
 - | Adapter le dimensionnement des équipes aux volumes à gérer, aux conditions de prise en charge et de réalisation des activités et/ou des prestations. Cette approche permet de conférer au projet une visibilité immédiate quant à l'effet spécifique sur le plafond d'emplois
 - | Procéder au reengineering des processus. Cette approche répond à une adaptation à moyen terme
 - | S'engager dans une démarche d'amélioration continue sur l'environnement de travail au quotidien, basée sur :
 - la mobilisation des intelligences individuelles et collectives
 - le développement de la capacité d'adaptation des équipes par l'autonomie
 - un travail approfondi sur les pratiques managériales



En matière RH

9. La dimension RH est incontournable dans la réussite du projet de transformation. Son développement passe par deux moyens d'actions :

- | L'adaptation de la fonction RH proprement dite :
 - | Celle-ci doit s'imposer comme pilote de la stratégie RH, à la fois garante et promoteur de l'équité et du développement du capital humain au service du projet stratégique de l'établissement
 - | Elle doit passer principalement d'une gestion de statut à une gestion par les compétences
- | Le recours à des dispositifs RH à fort potentiel
 - | La mobilité comme facteur d'enrichissement, de développement personnel et favorisant le développement d'une organisation plus souple, plus évolutive et plus adaptable dans le temps
 - | La construction de parcours professionnels contribuant d'une part à la gestion des compétences et d'autre part à l'ouverture de perspective pour les agents
 - | Les systèmes de reconnaissance en complément du régime indemnitaire, en tant que contrepartie tangible à l'effort individuel et collectif fourni.
- | La gestion du dialogue social
 - | Le changement nécessite qu'un nouveau « modus vivendi » soit construit, défini et soit porté par l'ensemble des partenaires sociaux. La refonte du dialogue social comme vecteur de faisabilité et d'acceptabilité plus grande des évolutions qui apparaissent comme des remises en question
 - | Faire des instances représentatives du personnel et des organisations syndicales des inducteurs de changements

En matière de communication

10. Le changement ne se décrète pas. Il faut adapter et renforcer la communication interne et externe sur deux cibles / axes

- | Vis-à-vis des équipes: le sens du changement sur les valeurs et la culture qui constituent pour un établissement public des éléments clés de sa vocation et donc de l'adhésion des équipes
 - | L'histoire de l'établissement ; le sentiment d'appartenance ; les habitudes du « travailler-ensemble » ; la place de l'utilisateur ; les pratiques professionnelles
- | Vis-à-vis des parties prenantes externes (institutionnels, partenaires, financeurs, usagers / bénéficiaires), l'intérêt réciproque qui consolide les partenariats et renforce la démarche de transformation