



Les établissements publics face aux réformes gouvernementales

Synthèse

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.



Les 10 enseignements

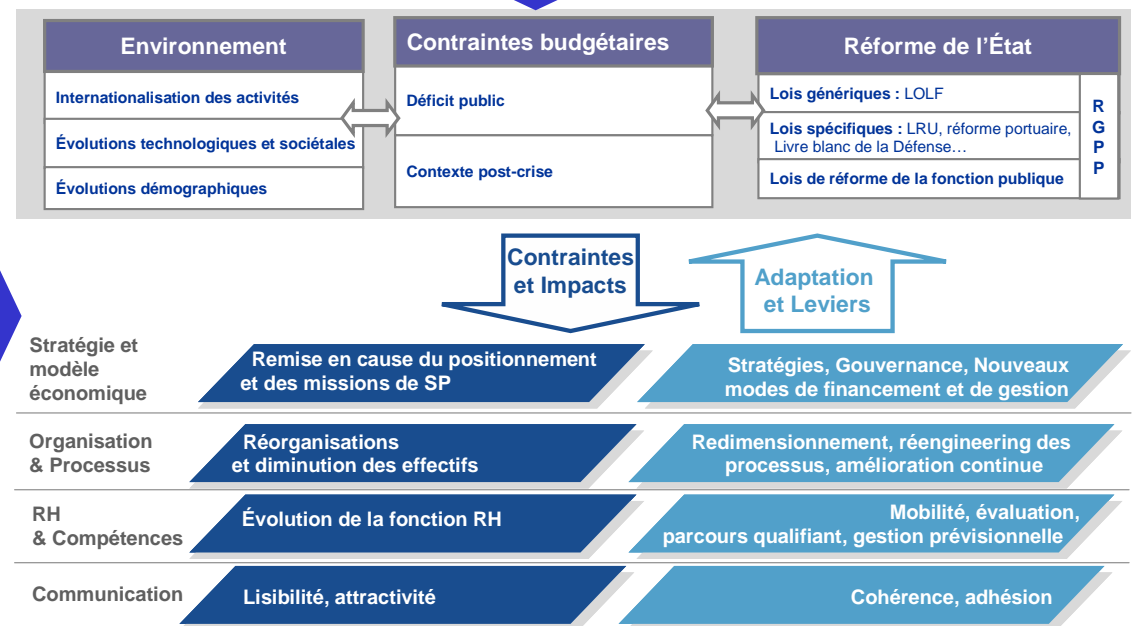


1. Les réformes gouvernementales (lois génériques, lois sectorielles, RGPP).

- 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



Synthèse



- **Présentation de la démarche**

- **Le contexte de la « réforme » des établissements publics**
 - **Le contexte de la transformation**
 - **Les impacts constatés**
 - **Le niveau de maturité**

- **Les leviers**
 - **Stratégie et modèle économique**
 - **Organisation et processus**
 - **Ressources humaines & Compétences**
 - **Communication**



Les établissements publics face aux réformes gouvernementales

Présentation de la démarche



■ L'esprit de la démarche

- **Une démarche indépendante, à l'initiative du cabinet Bernard Brunhes Consultants**
 - | Dans la tradition des *Cahiers Bernard Brunhes* : réaliser une étude sur une thématique dans la sphère publique
- **Une méthodologie qualitative**
 - | Basée principalement sur l'exploitation des entretiens semi directifs réalisés
- **Une phase de restitution et d'échange**
 - | Pour exposer nos constats et recueillir les réactions des responsables et représentants d'établissements

■ Le périmètre de l'étude

- **25 responsables d'établissements rencontrés (entre octobre 2009 – janvier 2010)**
 - | Directeurs généraux, Secrétaires généraux, Direction des ressources humaines, etc.
- **Un périmètre circonscrit aux EPIC, EPA et EPST**
 - | Les universités, les ARS et les Entreprises publiques à statut d'EPIC ont volontairement été exclus
- **Des établissements de taille significative**
- **Une répartition représentative des secteurs d'activité**
 - | Recherche et développement (7)
 - | Culture (5)
 - | Infrastructures et développement économique (4)
 - | Protection et sanitaire et sûreté (2)
 - | Organismes de sécurité sociale (2)
 - | Jeunesse, sport (1)
 - | Immigration (1)
 - | Défense (1)
 - | Justice (1)
 - | Finances (1)



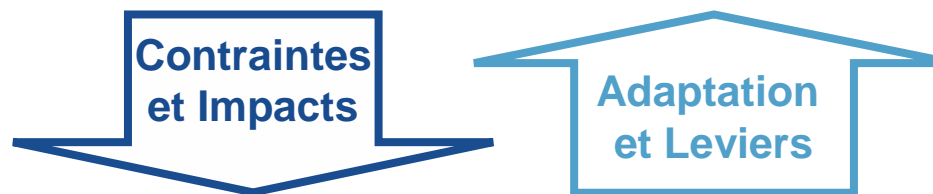
Les établissements publics face aux réformes gouvernementales

1. Le contexte de la « réforme » des établissements publics



1.1 Le contexte de la transformation

Un périmètre de transformation complexe



Stratégie et modèle économique

Remise en cause du positionnement et des missions de SP

Stratégies, Gouvernance, Nouveaux modes de financement et de gestion

Organisation & Processus

Réorganisations et diminution des effectifs

Redimensionnement, réengineering des processus, amélioration continue

RH & Compétences

Évolution de la fonction RH

Mobilité, évaluation, parcours qualifiant, gestion prévisionnelle

Communication

Lisibilité, attractivité

Cohérence, adhésion



1.1 Le contexte de la transformation

Une transformation rapide de l'environnement

■ Un contexte marqué par la crise économique

- 140 milliards d'euros de déficit public. Il représentera 8.2% du PIB en 2010*.

■ Un changement d'échelle et une internationalisation des enjeux et activités pour un grand nombre d'établissements.

- Nous constatons un élargissement des sphères d'activité vers l'international, notamment, pour les établissements publics du monde de la recherche, de la santé, ou des secteurs des hautes technologies.

« La tranquille assurance de notre vieille maison a été ébranlée par la numérisation. »

« Notre activité de contrôle sanitaire se joue dorénavant sur un plan européen, nos « concurrents » sont internationaux. Mutualiser les forces des acteurs publics sur le plan national s'avère ainsi indispensable pour faire face à ces nouveaux enjeux »

■ Des évolutions technologiques et sociales rapides

- Les nouvelles technologies (numérisation, Internet...) et les nouvelles pratiques que cela entraîne forcent des bibliothèques, des centres de recherche, de conservation, etc. à repenser la manière avec laquelle ils offrent leurs services. Cela bouscule aussi leur identité d'établissement.

■ Un contexte démographique particulier

- Une vague sans précédent de départs à la retraite
- Une forte représentation des seniors dans les effectifs

*3^{ème} rapport d'étape des RGPP, février 2010



1.1 Le contexte de la transformation

Une accélération du processus de réforme de l'État depuis 2006

■ La LOLF

- **Nouveau cadre budgétaire qui implique une logique de résultats, une limitation des moyens par budgets sectorisés**
- **La mise en place d'une culture de performance et de résultats**

■ La RGPP

- **Une volonté de réforme de l'État mise en œuvre selon un calendrier très serré**
- **Une politique de rigueur pour la sphère publique**
- **374 mesures : un grand nombre de réorganisations, regroupements, créations transverses ou par ministère**
- **Une volonté gouvernementale d'accentuer les contraintes sur les opérateurs : « la RGPP2 »**
 - Intégrer d'avantage les opérateurs dans les logiques de performance, avec les nouvelles pratiques instaurées depuis la LOLF, par comparaison avec les ministères
 - Mise en place d'un plafond d'emploi limitant les ETP pour les opérateurs depuis le 1er janvier 2009

■ Les lois et réformes spécifiques impactant un secteur ou un ministère particulier

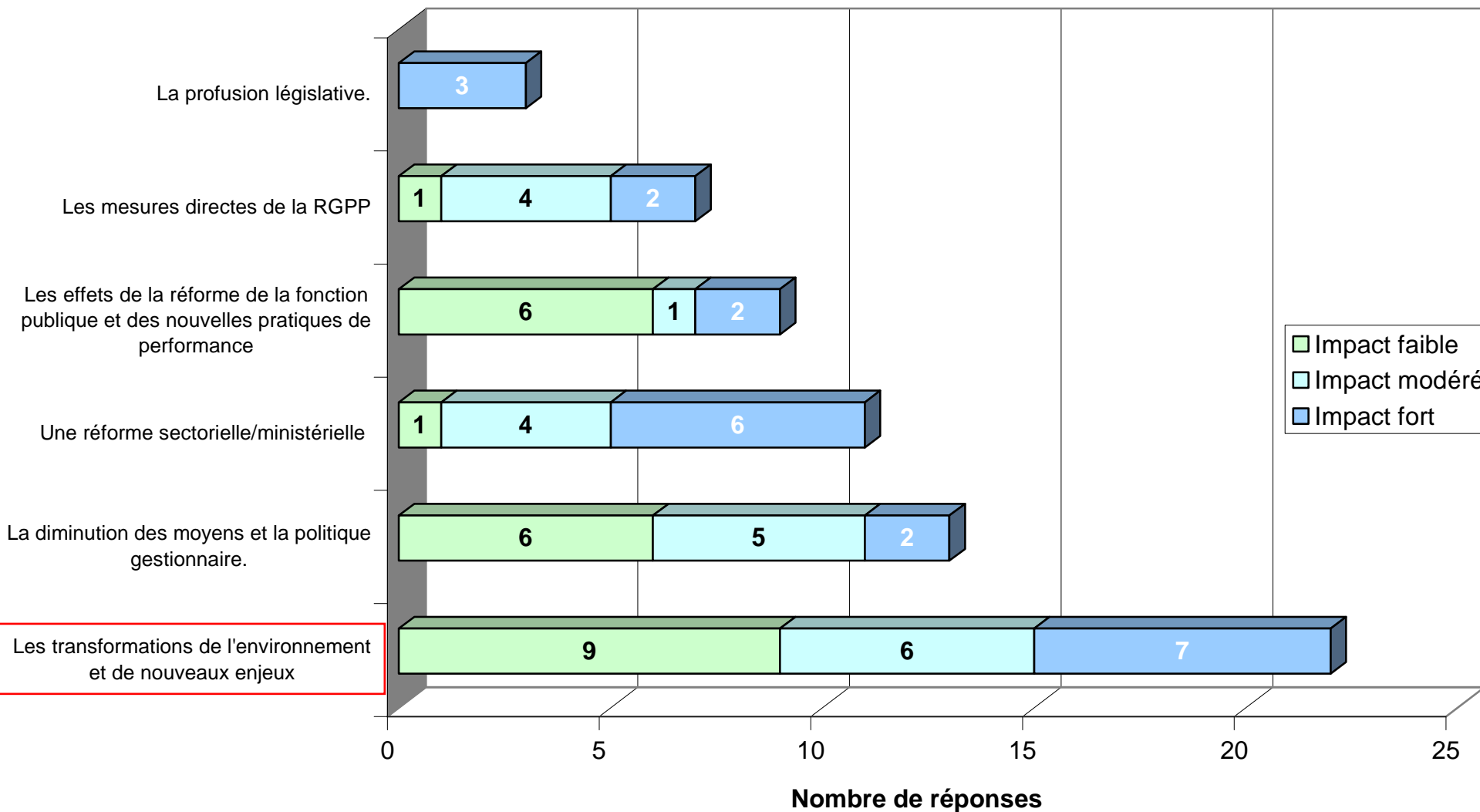
- **La LRU, la réforme des grands ports, l'application des recommandations du Livre blanc de la Défense**

■ Les lois de réforme de la fonction publique

- **« Une fonction publique moins rigide »**
 - Réforme des statuts, fusion de corps, Accords de Bercy
- **« Vers une fonction publique de métier »**
 - Loi sur la mobilité, évaluation, parcours et carrière
- **« Des fonctionnaires mieux payés »**
 - Évolutions concernant le pouvoir d'achat, les conditions de travail
- **« Des fonctionnaires moins nombreux »**
 - Au moins 100 000 non remplacements de départ en retraite chez les fonctionnaires depuis 2007



Positionnement des établissements sur 6 propositions évoquant des facteurs de transformation (3 niveaux d'impact à prioriser)





1.2 Les impacts constatés

Des impacts différenciés selon les réformes

■ La RGPP apparaît comme une réforme à deux niveaux

- Les établissements qui sont l'objet d'une mesure RGPP évoquent de fait un fort impact
 - Des réorganisations : par exemple, les arrêtés de restructuration RGPP.
 - Des créations : par exemple, la création de l'ANR, AERES
 - Des fusions : par exemple Le Palais de la Découverte et la Cité des Sciences, FranceAgrimer
- Pour les autres, la RGPP est perçue comme avant toute une politique de rigueur
 - Elle impose aux établissements publics une réduction des moyens, une limitation des effectifs (plafond d'emploi, réduction des budgets...)
 - Situation tendue pour les établissements : assurer une charge de travail croissante ou stable avec des moyens et des effectifs contraints. (sauf certains ministères comme celui de la recherche)
 - Elle ne présente pas d'orientation spécifique et n'intègre que partiellement une logique collaborative constructive.

« Je constate surtout l'accentuation d'une politique de rigueur, dans la ligne droite des dernières années et qui grève le budget de l'établissement. La RGPP pour moi, c'est une occasion manquée. »

« Des auditeurs débarquent, me passent sur le grill, puis plus de nouvelles...et j'ai des exigences qui tombent de Bercy sur ma gestion... »

■ Les lois sur la réforme de la fonction publique, la culture de la performance sont progressivement intégrées concrètement par les établissements. Le cadre budgétaire de la LOLF rentre dans les mœurs.

- Notamment, un grand nombre de chantiers ouverts porte sur la mise en place des indicateurs et sur les pratiques de performance.

■ Les grandes réformes sectorielles bouleversent quant à elles fortement le paysage ou l'organisation de certains établissements

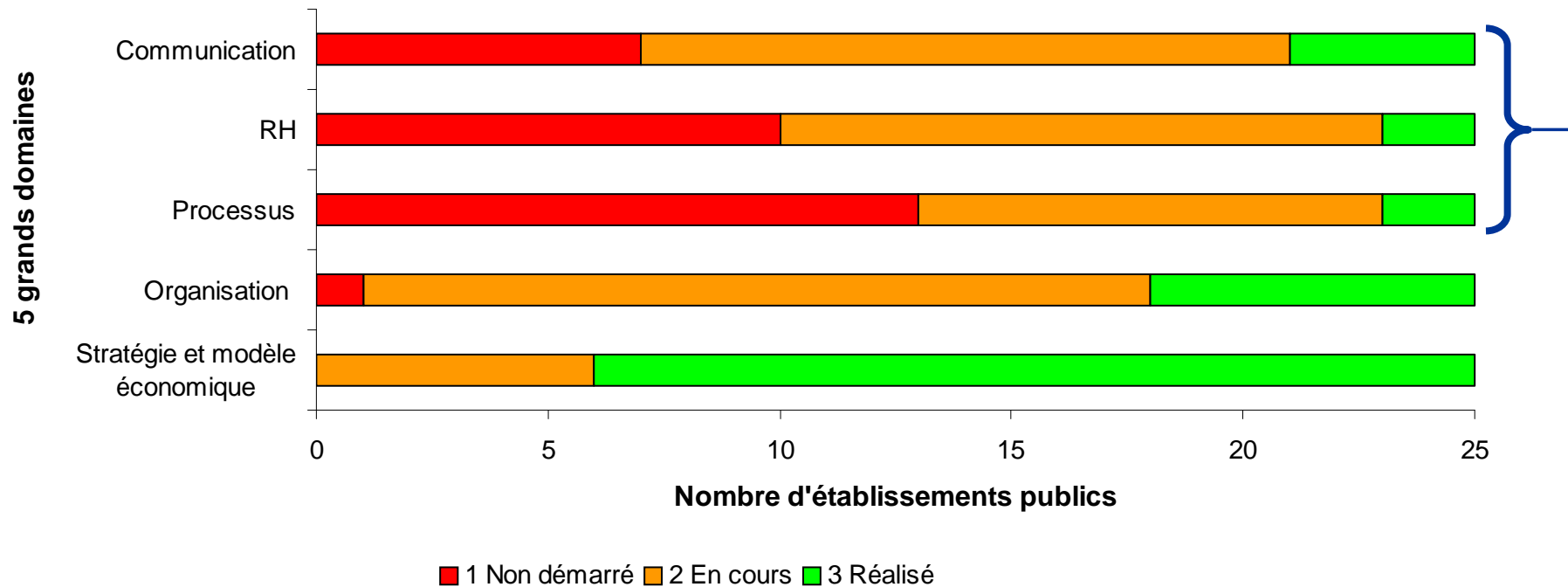
- Les deux exemples les plus significatifs sont les grands ports maritimes et les établissements de recherche impactés respectivement par la loi de réforme portuaire et la loi sur la réforme des universités

« Je perçois une évolution des mentalités sur la reconnaissance, la rémunération... Bien entendu je ne sais pas si les lois accompagnent ou sont la cause de ces mouvements... »



1.3 Le niveau d'adaptation Appréciation du niveau de maturité ou d'avancement dans les domaines d'action identifiés

Représentation graphique du niveau de maturité
des EP rencontrés par domaine



Des chantiers à court terme constituant des conditions de réussite des transformations à réaliser dans un contexte contraint (« RGPP2 »)



Les établissements publics face aux réformes gouvernementales

2. Les leviers



- **Adaptation du positionnement de l'établissement du fait du redimensionnement de son périmètre d'activités**
 - Par exemple : pour un établissement de recherche il s'agit de s'inscrire dans un contexte de concurrence internationale ; une autorité de contrôle sanitaire voit de plus en plus son rôle s'élargir à la sphère européenne.

- **Modification de l'objet ou de la manière de rendre la mission de service du fait d'évolutions technologiques et sociétales**
 - Par exemple : des missions de service public ayant pour objet l'archivage de contenus audiovisuels ou écrits, auparavant caractérisées par un contexte de monopole public peuvent soudainement être fortement remises en cause avec l'explosion de nouveaux médias (TV, Internet...) et des technologies d'archivage (numérisation)

- **Remise en cause ou évolution de la légitimité propre à la mission de service public**
 - Par exemple : la mission de service public confiée à un établissement peut être considérée comme réalisée (le développement d'un quartier d'affaire) ; ce qui relevait d'une mission de service public peut dorénavant ne plus être considéré comme tel (l'exploitation d'un port).

- **Modification imposée du périmètre d'intervention de l'établissement**
 - Par exemple : quand il y a création d'un opérateur, transfert ou rattachement avec accroissement d'un périmètre d'activité notamment dans le cas des réformes qui ont tendance à favoriser la mise en place d'opérateur unique.



■ Croissance interne

- Situation où l'amélioration des capacités et de l'organisation interne est prioritaire pour l'établissement

« Notre stratégie est circonscrite à notre lettre de mission. Nous sommes dans un processus d'amélioration continue de nos prestations pour le compte du bénéficiaire. »

■ Spécialisation / Focalisation

- Situation de recentrage sur un cœur d'activité

« Nous avons choisi de nous spécialiser dans une activité de recherche et de nous positionner comme tel par rapport à d'autres établissements qui sont d'une certaine manière en concurrence avec le nôtre. »

■ Diversification

- Acquisition et utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, de nouvelles prestations.

« Face aux évolutions technologiques telles que la numérisation, nous avons décidé d'adapter notre organisation. Nous avons diversifié nos activités pour multiplier notre offre de service à différents publics en privilégiant des activités génératrices de revenus pour pallier à la diminution de nos ressources. »



■ Intégration verticale ou horizontale

- **Verticale** : acquérir d'autres établissements qui appartiennent à une même filière, soit en amont (pour « concurrencer les fournisseurs »), soit en aval (pour « concurrencer les clients »)
- **Horizontale** : étendre le périmètre d'activité à des domaines connexes

« Nous sommes dorénavant en position de maître d'œuvre sur notre mission. Les activités d'exploitation ont été filialisées avec la réforme. »

■ Impartition et partenariats

- Développement de coopérations, des partenariats, afin d'éviter une coûteuse contractualisation des services externes

« Il est moins coûteux pour nous de formaliser un partenariat avec d'autres établissements, que de développer seul une spécialisation dans tel ou tel domaine de recherche. »

Dans un environnement contraint, des stratégies prennent le pas sur les statuts ou sur les missions traditionnelles. Les frontières peuvent être floues entre EPIC et EPA.



2.1 Stratégie

Des corrélations entre contexte, établissements, et stratégies employées se dessinent

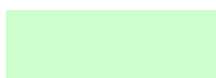
	Organisation et croissance interne	Spécialisation	Diversification des activités	Intégration horizontale et Intégration verticale	Impartition et partenariats
Redimensionnement et internationalisation des enjeux	1	1	1	1	6
Évolutions Technologiques et sociétales	1		3		
Remise en cause de la légitimité de la mission traditionnelle	1	3			
Modification imposée du périmètre d'intervention	3		2	2	



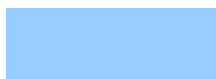
■ La croissance interne concerne principalement les EPA.



■ La spécialisation 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 concerne majoritairement les établissements publics à caractère culturel contraints de développer des activités productrices de revenus.



■ L'intégration concerne principalement des modifications du périmètre d'interventions dans une logique d'opérateur unique.



■ L'impartition est privilégiée par les établissements publics de recherche et de développement en réponse à une compétition internationale exacerbée.



■ Une diversification des financements

- **Financements internationaux**
 - Par exemple : l'optimisation des fonds européens pour un établissement de recherche
- **Taxes, redevances**
 - Par exemple: l'établissement d'une taxe nucléaire a été proposée pour assurer la gestion de la sécurité des installations électriques; une taxe sur la consommation alimente un centre national de promotion culturelle ; la redevance permet aussi de financer un établissements publics dans le secteur de l'audiovisuel
- **Facturation** : les établissements peuvent être amenés à facturer leurs services, l'accès à des installations prestigieuses, à des partenaires ou des entreprises.
- **Fondation ou mécénat**
 - Par exemple la mise en place d'une Fondation avec appel aux dons pour assurer l'appareillage de bénéficiaires, le mécénat dans les établissements culturels tels que les musées.

« Pour le musée, la diminution des budgets nous a forcé à trouver d'autres sources de financement : la première a été l'augmentation de la fréquentation, génératrice de revenus, la seconde la privatisation d'espaces, la troisième le développement du mécénat et des partenariats notamment étrangers. »

■ Une externalisation de certaines fonctions

- **L'externalisation concerne certaines activités de support qui ne sont pas en lien direct avec les missions de service public**
 - Par exemple : entretien, gardiennage
 - Mais parfois aussi la sous-traitance des activités à des opérateurs privés concerne des activités symboliques ou considérées pleinement comme de service public. On peut citer l'exemple connu de l'entretien des monuments historiques.
- **Elle peut prendre des formes plus abouties au travers de la contractualisation dans une logique de développer et d'améliorer le service public**
 - Par exemple, un partenariat public-privé appliqué à la rénovation, l'entretien et l'exploitation des bâtiments dédiés aux lieux de vie sportive

« Nous avons décidé d'externaliser un certain nombre d'activités qui ne faisaient pas partie de notre cœur de métier. »

« Outre les coûts, les avantages de la contractualisation résident dans la durée du contrat qui nous assure un service pour quelques dizaines d'années. »



- **L'évolution des missions de service public, des stratégies et des modèles économiques mis en œuvre nécessite une clarification des relations avec la tutelle.**
- **Des difficultés de pilotage sont régulièrement évoquées par les responsables :**
 - Le manque de consultation et d'anticipation sur des réformes concernant les établissements
 - Le manque de pilotage et de visibilité sur les stratégies nationales dans les domaines de compétence des établissements
 - La clarification des rôles et des relations avec les tutelles
- **Pour redéfinir les projets stratégiques des établissements et structurer les relations aux tutelles, les contrats d'objectifs apparaissent comme des documents essentiels**

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

« Je suis prêt à travailler avec les tutelles justement pour qu'ils ne mettent pas la pression là où il ne faut pas. »

« Le contrat d'objectif a clarifié les relations avec les tutelles ainsi que nos missions: auparavant, il n'y avait pas de perspective, cela a permis à l'État de formuler ses attentes et de fournir un cadre d'action pour notre établissement »



■ Conditions de réussite

■ S'il y a une véritable contractualisation c'est-à-dire un engagement réciproque avec les tutelles sur le long terme

- | Engagement sur les moyens
- | Négociation sur les objectifs

- | Cette notion d'engagement prend une acuité particulière en cas de « crise » : Le démarrage des contrats d'objectifs pour certains établissements a coïncidé avec une période de crise où il clarifier les liens avec la tutelle, fixer une feuille de route et des objectifs à atteindre s'est révélé extrêmement salutaires pour les établissements.

■ S'ils sont déclinés dans l'organisation à la manière d'un « projet d'établissement »

- | Certains établissements ont prévu de structurer leur dialogue de gestion interne à partir de la structuration de leur contrat d'objectifs
- | D'autres mettent en place des dispositifs de communication sur ces contrats d'objectifs auprès de leurs agents, communiquent sur leur rapport d'activité voire indexent les rémunérations sur l'atteinte des objectifs (pour les EPIC)

« Dans le cadre de l'arrêté de restructuration, nous avons réussi à négocier de pouvoir mettre en place un déploiement territorial à l'échelon départemental plutôt que régional, quitte à maintenir des Directions territoriales avec deux effectifs! Bercy a compris que l'impératif de proximité des bénéficiaires nous apparaissait fondamental. »

« Nous sommes un Établissement « mal aimé par sa tutelle » : notre mission n'est pas véritablement reconnue, nous n'avons pas d'objectifs clairs, du coup pas de perspective. De ce fait, même le modèle économique de l'établissement et la définition de nos relations avec nos partenaires sont bancales. »

« Les bénéficiaires eux-mêmes ont été associés à la démarche de définition de nos objectifs. Aujourd'hui, nous communiquons sur notre COM car c'est notre projet d'établissement. »



- **Une grande majorité d'établissements ont déjà réinterrogé leur modèle organisationnel et leurs structures**
 - L'alignement de l'organisation sur les positions stratégiques définies et les choix en matière de structure demeurant une nécessité voire une priorité, une grande partie des établissements publics ont déjà engagé une réflexion profonde concernant leur « organisation cible ».

- **Certaines tendances se dessinent en matière de choix organisationnels**
 - Si nous observons qu'il n'y a pas de réponse unique en matière de structure dans le cadre des transformations en cours, en revanche nous constatons certaines tendances communes : parmi elles,
 - le développement des relations fonctionnelles en parallèle des relations hiérarchiques (notamment modèle matriciel)
 - le « partenariat » avec d'autres établissements nationaux ou internationaux pouvant déboucher sur un rapprochement de type fusion / absorption à l'échelle nationale
 - le choix de polyvalence ou de spécialisation des entités décentralisées (exemple des « plateformes » et la recherche de mutualisation avec les équipes du siège).

- **Pour assurer l'efficacité des organisations, trois leviers sont particulièrement adaptés :**
 - le redimensionnement des équipes
 - le reengineering des processus
 - l'amélioration continue



Un levier au service du management

■ Le redimensionnement des équipes constitue un véritable enjeu du redéploiement organisationnel qui

- s'établit une fois la structure définie (définition des directions métier et support et description de leur périmètre de responsabilités, de leurs missions et de leurs activités principales ; choix des modes de relations hiérarchiques et fonctionnelles)
- permet de déterminer l'organigramme
- renvoie à d'autres activités fondamentales de la fonction « ressources humaines » gestion et suivi de la masse salariale ; gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; mobilité ; formation ; recrutement.

■ Il s'avère une étape clé qui doit être pensée dans sa dimension globale

- tous les besoins de l'établissement pour garantir la bonne réalisation de ses missions doivent être pris en compte au niveau du siège mais aussi au niveau de ses éventuelles structures décentralisées en local
- la cible doit être définie ainsi que les différents jalons posés dans la phase transitoire
 - Gestion des sureffectifs
 - Gestion des emplois « provisoires »

■ Il répond à une double exigence commune à l'ensemble des établissements publics :

- comptabiliser les effectifs avec des ETP pour homogénéiser la comptabilisation des effectifs
- appliquer le plafond d'emplois défini par la tutelle

« Avec les nouvelles contraintes sur les plafonds d'emploi, nous avons du engager un véritable travail de redimensionnement des activités : description et redimensionnement ont été les étapes préalables à un travail sur les parcours, les compétences et la mobilité. »



Un levier stratégique

■ Ce dimensionnement apparaît comme un élément stratégique dans la mesure où il

- | traduit directement les choix de politique générale de l'établissement
- | impose que le management se projette dans une cible marquée par des évolutions de missions et d'activités et un niveau de performance maintenu ou plus élevé
- | interroge les moyens humains qui seront nécessaires à la bonne réalisation des missions et des activités :
 - | de quelles ressources ai-je besoin ?
 - | pour réaliser quelles activités ?
 - | à quels moments ?
 - | pour quels résultats ?
- | constitue vis-à-vis de la Tutelle et de Bercy un élément fondamental dans le dialogue de gestion et la pertinence des orientations prises par l'établissement
- | Si ce levier relève d'une co-responsabilité de la Direction générale, de la DRH et du management supérieur, il est crucial que les managers de chaque entité puissent gérer la « phase transitoire » durant laquelle
 - | le suivi des effectifs doit être mis sous contrôle
 - | la réorganisation des activités doit être anticipée et expliquée
 - | les tensions individuelles et collectives plus fortes doivent être maîtrisées dans le cadre du dialogue social

« La réforme a été l'occasion de remettre à plat le projet et l'organisation globale de l'établissement. Néanmoins cela a généré beaucoup d'incertitudes et de mouvements d'humeur. Avec le recul, je pense que nous aurions du d'avantage être attentifs à ces craintes et construire de manière plus partagée. »



Un levier au service de la performance

■ Les projets de transformation des établissements publics impliquent une refonte des processus

- | Formaliser le séquençement des tâches / activités résultant de la rationalisation des moyens engagée
- | Définir les bons niveaux de responsabilité
- | Clarifier les interventions des acteurs par phase
- | Dans le cas des « fusions » d'établissements. la refonte des processus s'attachera à
 - | valoriser l'ensemble des éléments liés aux mutualisations et aux synergies
 - | homogénéiser les modalités de fonctionnement tout en élevant le niveau de résultats permanents attendus correspondant aux objectifs du projet d'établissement
- | Par expérience, nous savons qu'une telle approche n'est possible qu'à la condition que la revue critique des processus permette de les simplifier, de les harmoniser et de les adapter en intégrant un dispositif de mesure de l'efficacité.
- | Pour ce faire, il nous paraît indispensable de travailler simultanément sur deux volets complémentaires : l'organisation et la performance
 - | Réaliser une revue des processus, des compétences et de l'organisation. L'objectif est d'optimiser et de sécuriser les circuits de décision en focalisant les activités sur les missions les plus importantes et éliminant toutes les tâches ou points de coordination à faible valeur ajoutée.
 - | Identifier des pistes d'amélioration et déployer des solutions retenues, en assurant en permanence un mécanisme d'assurance qualité.

« Les structures organisationnelles une fois définies, nous avons laissé le quotidien façonner les processus. Les stratégies d'acteurs ont pris le pas sur la définition des organisations. Les agents ont été victimes des réorganisations sans que nous nous rendions compte de rien. »

« La numérisation a bouleversé notre organisation qui du même coup était devenue gigantesque. Nous avons ainsi décliné un projet de service permettant de décliner compétences, rôles, nouveaux métiers, chaînes de décision en pensant avant tout à leur adaptabilité. »



S'engager dans une logique de performance durable

■ L'amélioration continue : une démarche à inscrire au cœur des établissements publics

- A court terme, une fois les organisations stabilisées, l'amélioration continue représente selon nous pour les établissements publics une réponse majeure globale à leurs contraintes externes et à leurs enjeux.
- Elle implique de nouvelles attitudes marquées par le fait
 - | de ne pas accepter l'état actuel des choses
 - | de ne jamais arrêter de chercher
 - | de trouver les causes racines
 - | que les problèmes identifiés sont une opportunité pour progresser
- Elle interroge
 - | la charge de travail
 - | la contribution aux enjeux de la mission de service public
 - | l'adhésion
 - | la qualité (i.e. le niveau d'application)

« Notre organisation est sans cesse traversée par des réformes législatives. Les processus sont sans cesse en évolution. La plus grosse difficulté a donc été de trouver un niveau de formalisation suffisamment rigide pour gagner en efficacité mais suffisamment souple pour permettre cette adaptation. »

■ Intégrer le Lean management comme recherche constante de progrès continu à petits pas, en stabilisant les progrès grâce à la mise en place de standards, l'implication collective et la rigueur

- Lancer les équipes dans une « chasse » aux gaspillages/doublons/pertes de temps et dans une recherche permanente de valeur ajoutée
- Mettre en dynamique les équipes afin qu'elles réfléchissent et proposent des améliorations dans la gestion de leurs processus de travail quotidiens tant internes que transverses



Les chartes de services comme outil de management quotidien

■ **En complément des processus définis, une formalisation des interfaces entre Directions pairs, c'est-à-dire hors instances élues (Conseil d'administration) et Direction générale, peut s'avérer pertinente : il s'agit de la charte de services.**

- **→ Un objectif : accroître l'efficacité des liens opérationnels entre les personnes et/ou les équipes (information, coordination, coopération...)**
- **Elle permet de**
 - | clarifier les interfaces entre les Directions pour développer la transversalité
 - | formaliser les engagements prioritaires d'une Direction vis-à-vis des autres Directions pour produire un résultat ou y contribuer (prise en compte des besoins et des contraintes)
 - | consolider la démarche de progrès continu et donc d'aide au pilotage de l'activité (diminution des dysfonctionnements)
 - | fédérer les équipes autour de l'atteinte des résultats
- **Elle liste suivant les principes des « relations clients / fournisseurs internes » :**
 - | d'une part les engagements prioritaires pris par une Direction à l'égard des autres Directions dans le cadre de ses missions
 - | d'autre part les engagements prioritaires attendus des autres Directions par cette Direction pour réaliser ses missions.

« Le travail que nous avons mené sur les processus nous a permis de revoir notre manière de travailler mais aussi et surtout les relations entre les différents services qui n'avaient jusqu'à présent jamais été clarifiées. »

■ **La charte de services demeure un outil de management au quotidien**

- **L'utilisation des chartes permet de faire remonter des constats et des propositions...**
 - | par l'ensemble des personnels qui dans leur activité vivent au quotidien les dysfonctionnements (impacts sur les interfaces entre les entités du Siège) et qui s'adressent à l'encadrement intermédiaire
 - | par le Directeur qui est le garant du respect des engagements spécifiques et communs
- **...avant validation par le Comité de Direction au fil de l'eau des évolutions des engagements spécifiques et communs avec ou sans arbitrage préalable**



■ Une diversité des statuts

- ┆ Fonctionnaires mis à disposition ou détachés
- ┆ Statutaires correspondant à des contractuels de droit public relevant de statut spécifique
- ┆ Contractuels de droit privé en CDI ou en CDD

■ Une typologie du profil des collaborateurs en profonde évolution

- ┆ Un niveau de qualification en constante augmentation
- ┆ Une évolution majeure des aspirations des personnels et de leurs motivations : la qualité des rapports au travail, le climat dans lequel ce travail est exercé, l'intérêt des missions confiées
- ┆ Une tension inter générationnelle : les établissements confrontés, comme une grande majorité des entités de travail, à la cohabitation de collaborateurs d'âges diamétralement opposés
- ┆ Un gap culturel : des personnels localement hermétiques aux concepts de performance et de concurrence, des « chocs » culturels post-fusion

■ Des problématiques d'emploi en forte progression

- ┆ L'émergence de métiers en tension
- ┆ L'abaissement des quotas de recrutements externes et respect des plafonds d'emploi
- ┆ L'accompagnement de l'avancée en âge des agents
- ┆ Des tendances à la dispersion, nécessitant de déployer des politiques pro actives d'attractivité et de fidélisation des talents

■ Un cadre réglementaire en pleine ouverture

- ┆ La Loi du 2 février 2007 de modernisation de la Fonction Publique
- ┆ La loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
- ┆ Le livre blanc de la fonction publique introduisant de nouvelles possibilités de gestion des ressources humaines



2.3 Ressources humaines & Compétences

Le capital humain comme levier de performance (1/2)

- **La fonction publique au sein des 643 opérateurs publics à vocation nationale (EPA, EPIC, EPST) représente 250.000 emplois (hors universités et ARS).**
 - **Elle constitue un gisement unique de compétences.**
 - | En tant que tel, elle est aujourd'hui au centre de toutes les (bonnes) attentions.
 - | En effet, les établissements publics ont engagé ces dernières années des programmes ambitieux et efficaces d'optimisation et de rationalisation des coûts et des structures. Aujourd'hui, les leviers de gestion s'amenuisent et les courbes d'efficacité ont tendance à se stabiliser.
 - **En marge des efforts réalisés sur les moyens techniques et les processus, les ressources humaines constituent un potentiel unique d'efficience.**
 - | L'optimisation dans ce domaine n'est pas synonyme de restructuration.
 - | Bien au contraire !
 - | Elle passe par un enrichissement de la gestion des RH et des perspectives de carrière. Il s'agit en effet de renforcer et de développer les compétences techniques, managériales et comportementales, de faciliter les transitions professionnelles, de promouvoir les mobilités fonctionnelles et géographiques, tout en développant l'attractivité de l'établissement en tant qu'employeur.

Les solutions ne sont donc plus liées uniquement aux structures proprement dites, aux processus et aux outils mais à l'adaptabilité et à la souplesse des organisations du travail. Et des ressources qui les animent !



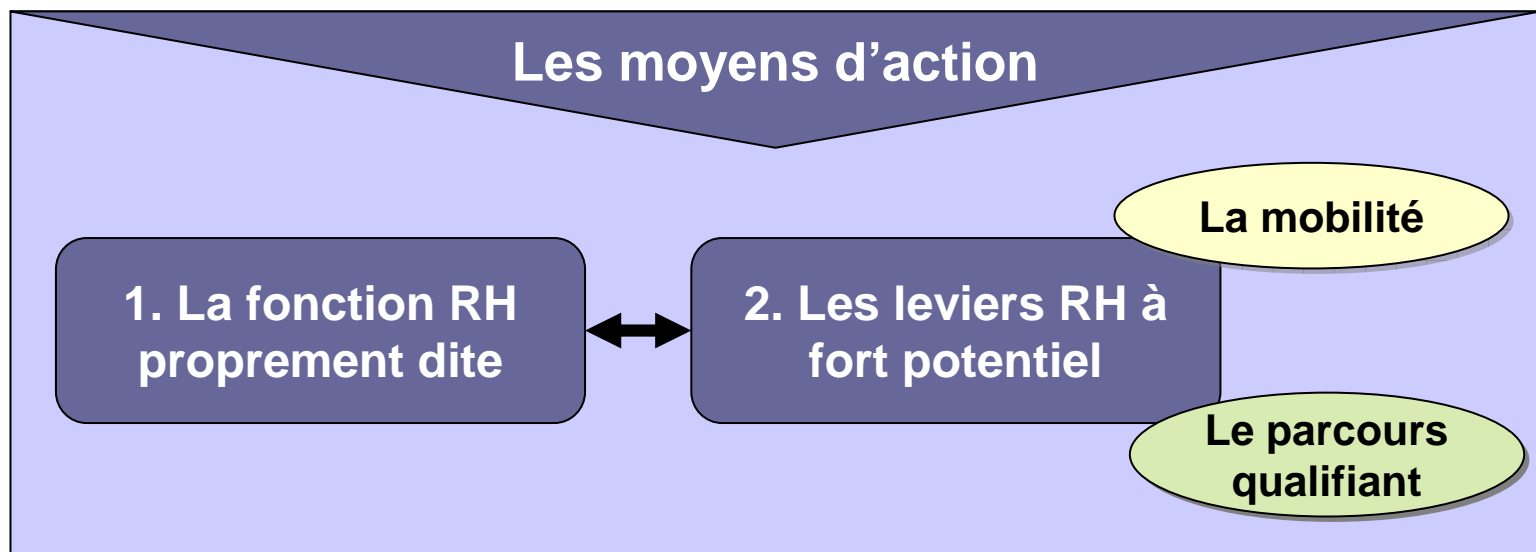
2.3 Ressources humaines & Compétences

Le capital humain comme levier de performance (2/2)

- Dans ce contexte où l'efficacité est de mise, le « capital humain » constitue une ressource dont il convient d'en assurer la performance et l'employabilité.
 - Les investissements qui seront consentis devraient avoir les mêmes effets bénéfiques en terme d'efficacité que ceux réalisés sur les moyens.
 - Et les enjeux sont colossaux eu égard aux volumes concernés.

« Les établissements publics ont sans doute aujourd'hui une opportunité assez importante sur la rénovation de leur gestion des ressources humaines »

« Oui, c'est vrai je n'ai pas évoqué spontanément les leviers RH. Bien sûr ils sont indispensables par rapport à nos enjeux... - Un Directeur général. »





2.3 Ressources humaines & Compétences

La fonction RH : les deux défis à relever (1/3)

1. S'emparer d'un rôle stratégique

- | En effet, si les établissements se sont attelés à définir un projet de développement associé à un contrat d'objectifs et de performance, ils n'ont pas encore totalement fait le lien avec une politique de RH.
- | La politique de gestion des ressources humaines est encore très peu formalisée et reste centrée sur la dimension statutaire et la problématique d'alignement spécifique aux situations de fusion
- | Il s'agit de transformer les moyens humains en ressources adaptées au projet stratégique et aux enjeux de développement de l'établissement.
 - | La contribution des agents aux politiques publiques s'en trouve clarifiée.
 - | Parallèlement, la valeur ajoutée de la fonction RH dans la mise en œuvre des orientations stratégiques est perceptible.

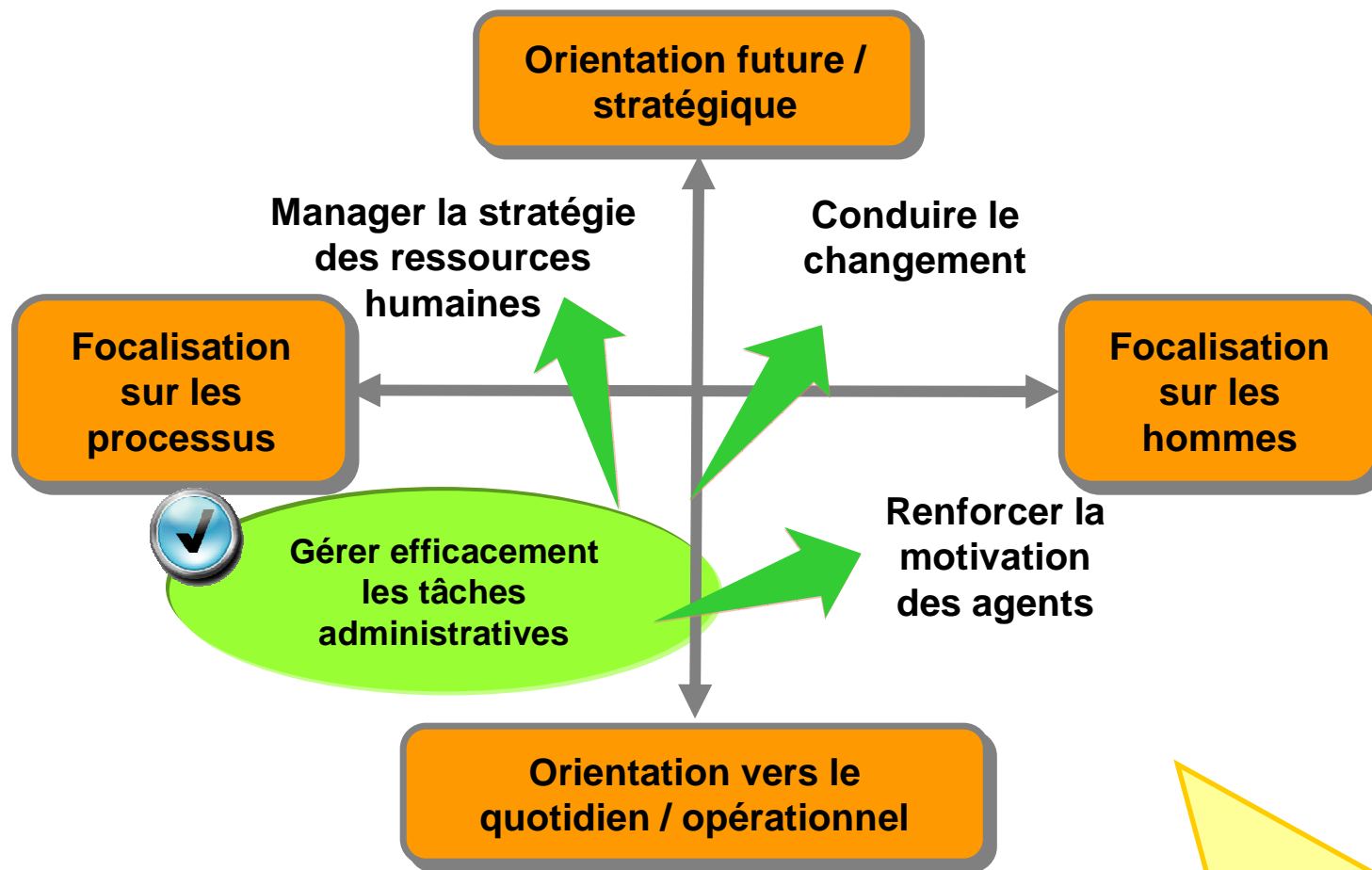
La DRH s'impose ainsi en pilote de la stratégie RH, à la fois garante et promoteur de l'équité et du développement du capital humain au service du projet stratégique de l'établissement

« La DRH doit être en mesure d'accompagner l'évolution « culturelle » induite par les mutations stratégiques et l'évolution des modèles économiques »



2.3 Ressources humaines & Compétences

La fonction RH : les deux défis à relever (2/3)



« Le Directeur Général a recruté un DRH qui soit porteur du changement et qui épaulé la politique et la gouvernance de la DG autour des grands enjeux de modernisation : organisationnels, financiers, SI, ... »



2.3 Ressources humaines & Compétences

La fonction RH : les deux défis à relever (3/3)

2. Assurer l'élargissement de son périmètre d'actions, avec 3 volets prioritaires :

- I **Le développement d'une gestion des emplois par les compétences, pour :**
 - I Adapter les effectifs (quantitativement et qualitativement) en fonction des besoins en central et en local
 - I Donner des perspectives professionnelles quelque soit le statut
 - I Gérer les promotions au-delà des critères statutaires
 - I Promouvoir et organiser la formation en tant que levier pour la qualification et le développement des compétences
- I **La mise en place d'une gestion individualisée des carrières**
 - I Mettre en cohérence les processus de recrutement, mobilité, évaluation, formation, gestion des parcours, etc.
 - I Donner la priorité à l'accompagnement individuel pour le développement des compétences
- I **La professionnalisation et la mobilisation du management**

« La gestion des compétences constitue le pivot du développement des ressources humaines, contribuant ainsi à la performance organisationnelle attendue. Elle conditionne la réussite du programme de modernisation de l'établissement et demeure incontournable pour atteindre les objectifs d'efficience contractualisés. »

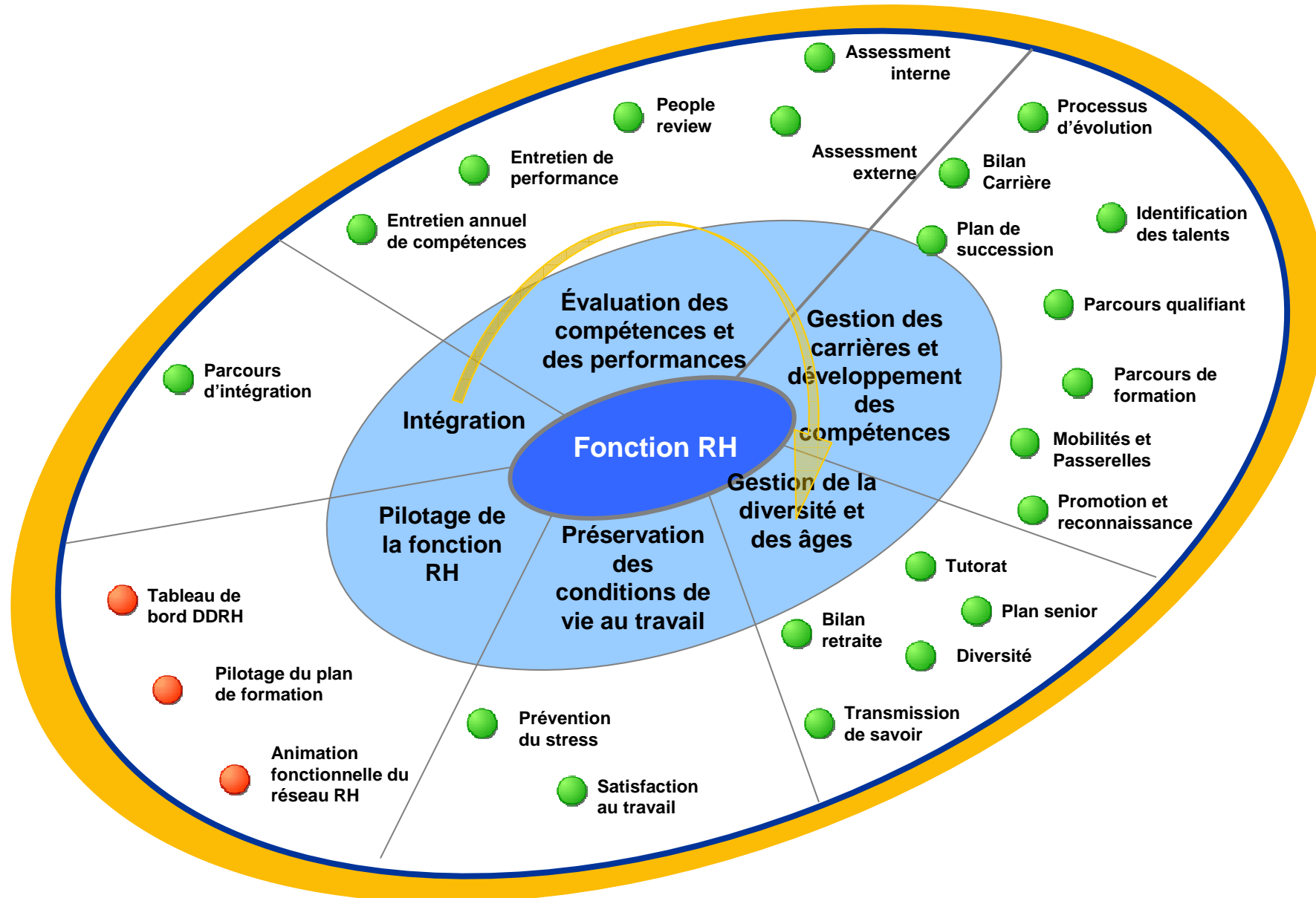
« On essaye de développer les métiers qui vont tendre à être d'avantage demandés dans les prochaines années »

« L'une des premières actions de la DRH a été d'engager la professionnalisation du management et de développer la culture de la performance : contrôle de gestion sociale, finances, budget, contrôle de gestion, qualité, schéma directeur des SI. Dans un environnement scientifique, il n'y a pas ou peu d'animation managériale. Ce sujet a nécessité 5 ans de travail de proximité avec les managers. »



2.3 Ressources humaines & Compétences

La fonction RH : le terrain jeu





1. Un concept central de la gestion des ressources humaines

- | **Dans un contexte qui favorise l'évolution des structures organisationnelles et la recherche accrue de flexibilité, la mobilité constitue un enjeu stratégique pour les établissements.**
- | **Pendant longtemps, la mobilité s'est limitée à l'évolution d'inspiration statutaire (avancement à l'ancienneté).**
- | **Dans un environnement où les structures hiérarchiques s'aplatissent, le paradigme de la carrière n'est plus seulement celui d'une progression verticale vers haut mais bien une évolution multidirectionnelle, prenant en compte toutes les formes de mobilité souhaitées ou subies.**
 - | Basiquement, elle se traduit par une modification du poste occupé et des activités y afférentes (mobilité fonctionnelle). Elle peut intervenir au sein de la même entité (direction ou service, services centraux et unités déconcentrées) ou du même établissement, avec le cas échéant un changement dans les niveaux de responsabilité et une modification des références statutaires (statut et grade).
 - | Dans des formes plus complexes, elle peut s'accompagner d'un changement de lieu d'exécution (mobilité géographique) et s'exercer dans une autre fonction publique (fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière).



1. Un concept central de la gestion des ressources humaines (suite)

I La mobilité devient d'autant plus accessible et pertinente que le cadre réglementaire en décloisonne l'usage.

- I En effet, la loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et les différents décrets et circulaires qui l'accompagnent, créent un véritable droit à la mobilité dans les trois fonctions publiques.
- I Trois objectifs sont ainsi poursuivis :
 - I Lever tous les obstacles statutaires et financiers à la mobilité de manière à ce que chaque fonctionnaire puisse exercer ses souhaits de mobilité
 - I Créer les conditions qui permettront d'assurer la continuité et l'adaptabilité du service
 - I Moderniser les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines dans la fonction publique

« La mise en place d'un programme de mobilité externe des fonctionnaires affectés à l'entretien : identification des opportunités de reclassement dans les autres fonctions publiques et gestion de la mobilité (mise en place et animation d'une cellule de reclassement) »

« En 2005, l'établissement avait mis en place un projet de mobilité des effectifs postés visant à augmenter la surface de surveillance pour un agent posté. Le projet a abouti à ce qu'aujourd'hui un agent surveille 350 m² : l'Administrateur général estime que le plafond est atteint »



2. Un levier au service de l'efficacité individuelle (« la mobilité au service des agents ») et collective (« la mobilité au service de l'établissement »)

- I **Pour les agents, la mobilité professionnelle constitue un facteur d'enrichissement et développement personnel.**
 - I Elle développe le champ des compétences, augmente la capacité d'adaptation aux différents changements qui ponctuent naturellement la trajectoire professionnelle et favorise in fine l'employabilité.
 - I Indépendamment des mesures financières qui l'accompagnent, la mobilité professionnelle s'inscrit naturellement dans la construction d'un parcours professionnel.
- I **Pour l'établissement, la mobilité professionnelle comporte deux atouts majeurs :**
 - I Elle « enrichie » les ressources humaines, en assure l'employabilité et en développe la capacité d'adaptation.
 - I Les ressources humaines constituent une ressource à forte valeur ajoutée, au même titre que l'ensemble des moyens matériels, immatériels et économiques dont dispose un établissement pour assurer la mise en œuvre de ses missions.
 - I Elle peut favoriser la flexibilité de l'organisation
 - I Les organisations ont besoin de flexibilité. Elles cherchent à développer l'employabilité de leurs agents. Ces solutions impliquent une recherche de mobilité accrue, laquelle développe la polyvalence, renforce l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir.

La mobilité professionnelle permet aux établissements et aux agents de répondre plus facilement aux contraintes de l'environnement et de s'adapter aux conditions d'exercice des missions et des activités qui en découlent.



2.3 Ressources humaines & Compétences

Les 2 leviers RH à fort potentiel : le parcours qualifiant (1/6)

- **Le parcours qualifiant peut être défini comme un enchaînement cohérent de postes et de situations professionnelles ou de formation qui doivent permettre d'occuper, progressivement, des emplois de complexité croissante, que ce soit dans le domaine du management ou dans celui de l'expertise.**
 - **Il contribue ainsi à maintenir son employabilité et à participer à la progression qualitative de l'établissement.**
 - **Il s'agit de structurer et organiser l'évolution professionnelle autour de la reconnaissance des compétences en tant que levier de la performance collective.**
 - | La compétence reconnue des agents contribue indéniablement à la qualité des prestations allouées.
 - | Elle tient à la qualification initiale des agents recrutés, à leur effort de formation permanente, mais aussi à leurs parcours professionnels.
 - **La compétence reconnue des agents contribue indéniablement à la qualité des prestations allouées. Elle tient à la qualification initiale des agents recrutés, à leur effort de formation permanente, mais aussi à leurs parcours professionnels. C'est dans cette perspective que s'inscrit la notion de parcours qualifiant.**



2.3 Ressources humaines & Compétences

Les 2 leviers RH à fort potentiel : le parcours qualifiant (2/6)

- **Ce dispositif doit être suffisamment attractif pour inciter les agents à y participer, tout en assurant l'équité par rapport aux évolutions de carrière assises sur les conditions statutaires applicables.**
 - Il doit également assurer une cohérence avec les qualifications nécessaires pour accéder aux échelons ou aux grades supérieurs.
 - On peut alors parler d' « avancement accéléré » à condition de pouvoir trouver des équivalences entre le parcours réalisé et reconnu comme qualifiant et l'ancienneté requise sur un poste.
- **Le parcours qualifiant ne s'oppose pas et ne se substitue pas aux règles, à la segmentation des emplois et aux principes de promotion d'inspiration statutaire.**
 - Bien au contraire. Il constitue un dispositif complémentaire, permettant aux agents qui le souhaitent de mieux gérer leur parcours professionnel et leur évolution au sein de l'établissement.
 - Il comporte un double avantage : celui de dynamiser la gestion des carrières et celui contribuer à la rénovation des dispositifs et outils de gestion eu égard aux pré-requis méthodologiques qu'il exige.

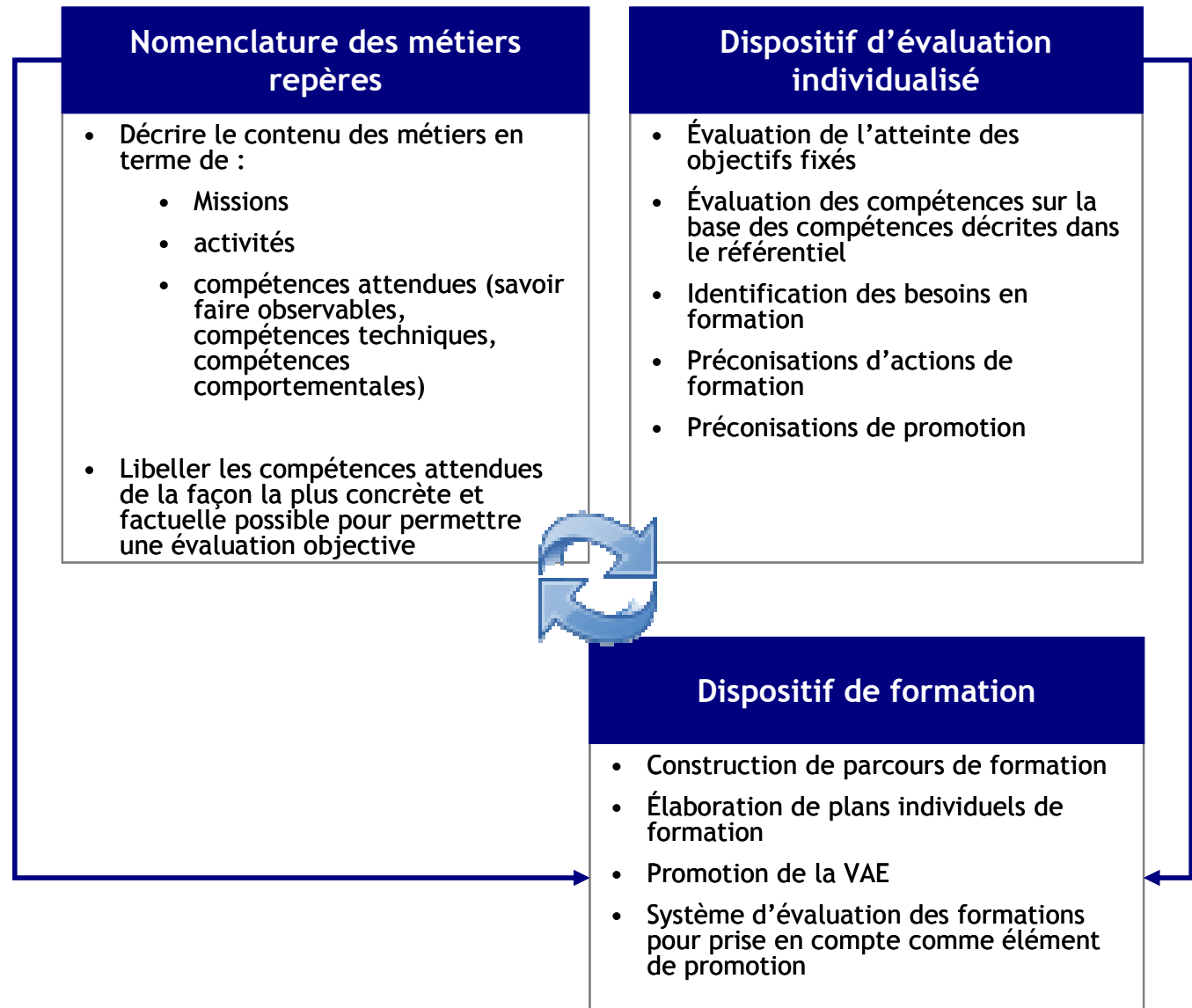
« La refonte du statut a pour finalité d'aborder la gestion des ressources humaines par les compétences, elles mêmes structurées dans le cadre d'un parcours qualifiant. »



2.3 Ressources humaines & Compétences

Les 2 leviers RH à fort potentiel : le parcours qualifiant (3/6)

- Sur le plan méthodologique, le parcours qualifiant repose sur la contribution croisée de 3 dispositifs RH :

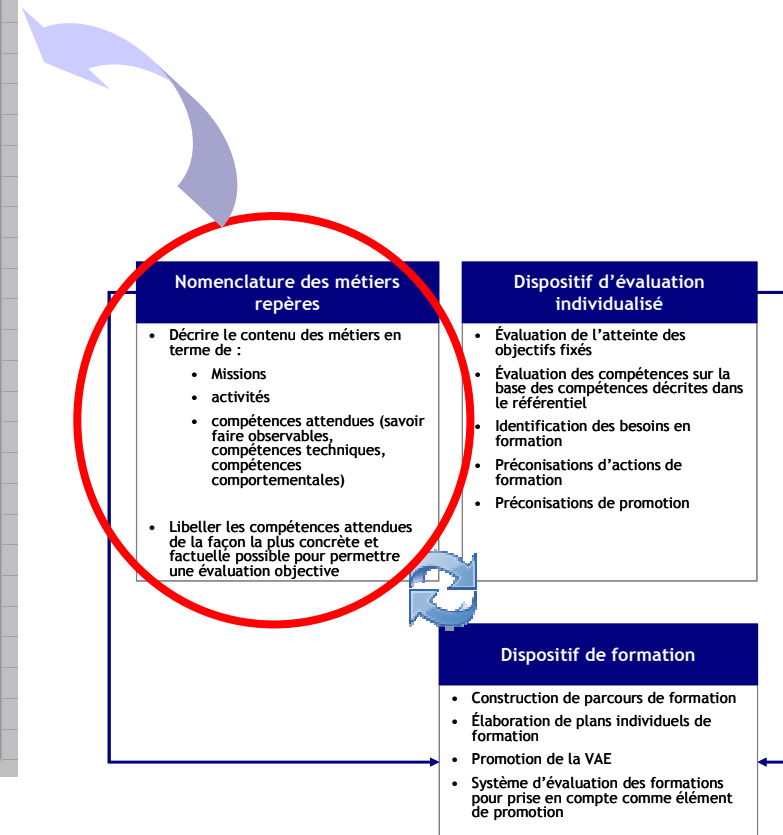




2.3 Ressources humaines & Compétences

Les 2 leviers RH à fort potentiel : le parcours qualifiant (4/6)

- La nomenclature des métiers repères consiste à regrouper les postes en familles et métiers repères, non plus sur la base de la logique statutaire, mais en privilégiant une analyse prospective des activités et compétences.
- Elle permet de se doter d'une nouvelle représentation des métiers et de mieux anticiper leurs évolutions.
- Elle fournit également un cadre de référence pour la construction des actions visant à la professionnalisation des agents.



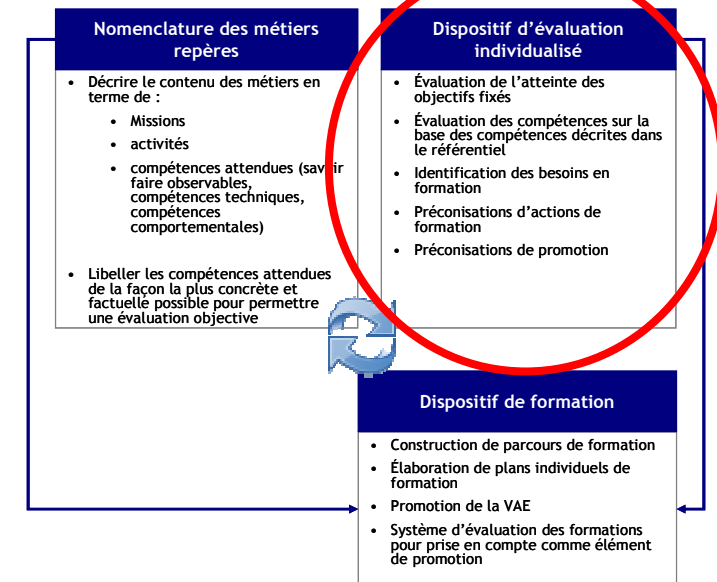
« Un répertoire des métiers pour se doter d'un cadre commun de référence sur les métiers et pour structurer les processus RH et garantir leur cohérence, au-delà des références statutaires »



2.3 Ressources humaines & Compétences

Les 2 leviers RH à fort potentiel : le parcours qualifiant (5/6)

- Encadrée par une classification d'inspiration réglementaire (statut et grade), l'évaluation dans le secteur public a longtemps été limitée au dispositif traditionnel de notation administrative.
 - Ainsi prise en compte, l'évaluation permettait d'alimenter un dispositif lui-même sclérosé d'avancement statutaire, sans lien avec la marge de progression professionnelle effective.
- L'évaluation est désormais considérée comme un dispositif contributif du développement des collaborateurs.
 - Les dispositifs mis en œuvre pour l'évaluation professionnelle sont amenés à évoluer en faveur d'une approche individualisée.
 - La compétence reconnue des agents contribue indéniablement à la qualité des prestations allouées.
 - Elle s'inscrit dans la gestion de leur parcours professionnel, en lien direct avec les niveaux de performance attendue, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif et sur le volet individuel et collectif.



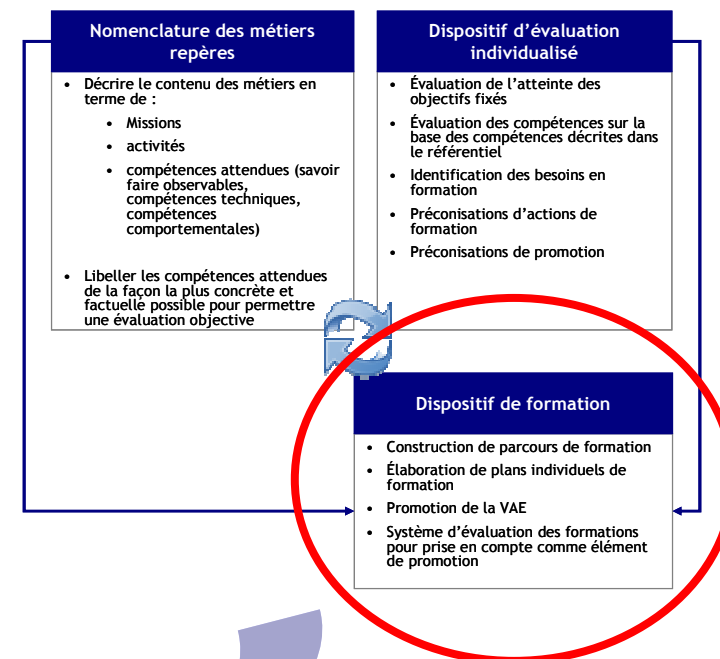
« La mise en place d'un suivi post-évaluation avec un plan d'action personnalisé »



2.3 Ressources humaines & Compétences

Les 2 leviers RH à fort potentiel : le parcours qualifiant (6/6)

- Le dispositif de formation comprend une offre de formation structurée en parcours de professionnalisation individualisés.
- Le parcours de professionnalisation se définit comme un ensemble d'actions de formation organisées dans le temps, sous forme d'offre structurée, répondant à des besoins d'acquisition et de développement de compétences préalablement définis et visant une professionnalisation dans le métier.
- Il s'agit de mettre en relation :
 - les compétences majeures des métiers et l'offre de formation permettant de les développer d'une part,
 - l'offre de formation, la progression dans le métier et les compétences requises afin de donner des perspectives de développement professionnel d'autre part.





■ Communication externe : des différences importantes en fonction de la vocation

- | Un EPIC doit développer une communication « promotionnelle ».
- | Un EPA doit informer un public ciblé pour expliquer une politique, et analyser les réactions / perceptions.
- | Un établissement public à caractère scientifique doit développer une communication pédagogique.

MAIS

- | Quelle que soit la finalité de la communication, l'image doit être protégée car elle conditionne la relation avec les usagers (vécue au quotidien par les agents / salariés).

■ Communication interne : des enjeux identiques à ceux de toute entreprise avec quelques nuances.

- | Informer et partager pour permettre le fonctionnement de l'organisation.
- | Favoriser la cohérence et l'unité afin de favoriser des relations sociales harmonieuses.
- | Faire vivre l'identité collective en partageant un système de valeurs.

SACHANT QUE

- | Ce système de valeurs est encore plus important car il est au cœur de la notion de service public et n'est pas un « garde-feu éthique ».
- | Et le risque fréquent est, pour les opposants, de présenter tout changement comme une atteinte à ce « cœur de valeurs ».

■ Or, comme on ne décrète pas tout seul le changement, il faut adapter et renforcer la communication :

- | **Quand les missions changent ou sont renforcées :**
 - | Que dire vers l'externe sans brouiller l'image ?
 - | Que dire en interne pour mobiliser les personnels ?
- | **Quand le modèle organisationnel évolue :**
 - | Comment apparaître « solide » alors que les choses se structurent progressivement ?
 - | Comment limiter l'inévitable impatience ou réticence des personnels ?



2.4 La communication des Établissements Publics

Les pistes de réflexion et d'action (1/3)

1. Travailler sur le sens du changement est un moyen de faciliter et d'accélérer le changement :

- I **En effet, la culture d'un établissement change très lentement et ne se décrète pas.**
 - I Elle évolue d'ailleurs davantage sous l'effet progressif des actions quotidiennes que sous celle d'une décision assénée.
 - I Elle constitue pour un établissement public un élément clé de la vocation.

- I **Ainsi, en amont de toute communication, il convient de prendre en compte le système de valeurs et de culture :**
 - I L'histoire de l'établissement.
 - I Le sentiment d'appartenance à un métier, à l'établissement, à la fonction publique (attention Epic).
 - I Les habitudes du « travailler-ensemble » : portes ouvertes ou fermées, convivialité, relations avec la hiérarchie...
 - I La qualité des relations avec les représentants du personnel...
 - I La place de l'utilisateur.
 - I Les pratiques professionnelles : polyvalence ou spécialisation du personnel, rigidité ou souplesse de l'organisation, respect des procédures et des consignes, mode de management.

- I **Revisiter ces pratiques, c'est créer un lien positif entre passé et futur pour faciliter les transitions.**

« Nous avons repris un certain nombre de missions connexes à notre cœur de métier. Le personnel a été flatté mais déstabilisé. Pour nous il s'agissait alors de leur redonner confiance. »

« Les deux organisations fusionnées constituaient deux cultures différentes. L'établissement que nous avons intégré, des techniciens, s'est révélé complètement rétif à la culture de management que nous avons mise en place. Pour nous s'était la panique. »

« Il y a de la pression. Beaucoup de pression. Ce qui sauve c'est justement le sens de tout cela. On fait cela pour le service aux PME. Les primes viennent ensuite. »



2.4 La communication des Établissements Publics

Les pistes de réflexion et d'action (2/3)

2. Faire adhérer les parties prenantes : la communication comme levier de la mobilisation

I En interne :

I S'il est évident pour chacun que la réussite d'un projet de changement est fortement liée à l'adhésion des équipes, le plan de mobilisation n'en reste pas moins complexe :

- I Comment mobiliser le personnel pour que chacun devienne acteur du projet à son niveau de responsabilités et d'initiatives ?
- I Comment impliquer les représentants du personnel ?

I Deux principes simples :

- I 1 - Accepter d'écouter les « perceptions du terrain » pour permettre l'appropriation.
- I 2 - Faire participer les acteurs à la mise en œuvre en sollicitant leur contribution active

I En externe :

I En fonction de l'établissement, les relations avec les acteurs externes peuvent différer mais il faudra dans tous les cas leur présenter les impacts du projet qui les concernent dans le but de les faire adhérer, ou tout du moins de s'assurer de leur neutralité bienveillante.

« A la Direction générale, nous étions tellement préoccupés par les exigences imposées par les tutelles, que nous avons complètement oublié les agents qui avaient décroché devant tant de bouleversements. En fait nous leur imposons la même pression et la même incompréhension. »

« La réforme, par la cession d'un certain nombre d'activités, a créé un sureffectif énorme. Devant une telle situation, comment voulez vous que les OS aient une démarche constructive ? »



2.4 La communication des Établissements Publics

Les pistes de réflexion et d'action (3/3)

3. Créer un cadre, donner un rythme, imposer une cohérence :

I **Préparer le cadre de la communication :**

- I Anticiper les impacts et détecter les risques
- I Ne pas attendre la copie parfaite pour créer les messages clés.

I **Dessiner rapidement une vision claire des changements à l'ensemble des acteurs :**

- I Ne pas croire aux frontières interne / externe.
- I Faire de la pédagogie sur les motivations autant que les modalités.

I **Ajuster le rythme et le contenu de la communication :**

- I Éviter l'effet « soufflé » par un simple effet d'annonce et organiser des points réguliers
- I Organiser une remontée d'information sur les perceptions pour adopter le contenu.

I **Soutenir l'effort de communication dans la durée :**

- I La communication n'est pas une affaire technique confiée à un département. C'est un acte stratégique qui doit être porté par les managers.
- I Concentrer les messages et actions autour d'un projet lisible en évitant la profusion d'outils.



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

Les contributeurs

Élise GUIAVARCH

Frédéric MOREAU

Damien OLLIVRY

Florent PENNUEN

Marion PERIN

Sandrine SIVILLA

Isabelle VIBERT

Lucillia VILAR

www.bpi-group.com