



CONDUITE DU CHANGEMENT

Adapter un établissement public à ses "marchés"

En l'espace de deux ans, à la suite d'un regroupement administratif et géographique, un établissement public refait, avec l'aide de BPI, son organisation et son comité de direction. Objectif : mieux mobiliser les équipes face aux enjeux d'évolution de ses activités entre secteur concurrentiel et service public.

► Le contexte

UNE DOUBLE ÉVOLUTION

Cet établissement public est constitué par le regroupement de trois laboratoires vétérinaires, dépendant du Conseil général mais ayant jusqu'alors chacun leur gestion autonome. Le regroupement est basé sur l'idée d'améliorer le service rendu par synergie et mise en commun des moyens.

La direction générale fait appel à BPI dans une double perspective : conduire une réflexion/bilan sur sa nouvelle organisation et mieux faire face aux évolutions de son marché caractérisées par une montée en puissance des activités concurrentielles. En effet, à la suite d'une décision du Conseil général et afin de se conformer aux règles européennes de la concurrence, l'établissement doit désormais distinguer ses activités concurrentielles de ses deux missions classiques de service public et d'intérêt général.

BPI engage une démarche de diagnostic partagé d'organisation visant à améliorer le fonctionnement interne de l'établissement et à accroître sa performance sur ses 3 marchés.

► La mission

UN ÉTAT DES LIEUX SANS COMPLAISANCE

L'état des lieux consiste en une double analyse : celle de « la nouvelle donne » externe et celle de l'organisation interne. Le personnel y est étroitement associé : les consultants de BPI rencontrent plusieurs groupes de travail représentatifs du personnel et de l'encadrement. La restitution des constats constitue un premier temps fort. Elle fait apparaître qu'à ce stade, l'unification reste encore à faire. Le regroupement ne s'est pas traduit par une transversalité accrue, et il a au contraire généré des cloisonnements, sources de dysfonctionnements et de frustrations.

RÉORGANISER SANS DÉCOURAGER

La question de l'organisation est prioritaire pour permettre à l'établissement d'apporter des réponses aux aspects de développement et de maîtrise de ses marchés. BPI présente deux scénarios de solutions, l'un basé sur une organisation par métier, l'autre par secteurs. Tous deux prévoient la mise en place d'un nouvel organigramme, une définition de nouveaux postes, et un "recrutement" des cadres en place pour pourvoir ces postes.

Un des enjeux principaux de la refonte de l'organisation est de **ne pas "décourager"** les cadres de l'établissement, tout en les incitant à présenter leur candidature à un ou plusieurs postes du nouvel organigramme. Le préalable : une communication forte visant à les rassurer.

► Les perspectives

UN RECADREMENT RE-MOBILISÉ

Les "recrutement" internes donnent les résultats attendus puisque tous les nouveaux postes sont pourvus. Un team building permettant de souder le nouveau comité de direction autour des éléments clés de son rôle est réalisé pour compléter cette intervention.

Cette mission fait l'objet d'une suite sous forme d'un accompagnement personnalisé de coaching, afin d'apporter aux cadres de l'établissement (une trentaine de personnes) un soutien leur permettant de développer leurs compétences managériales.

Une démarche participative

Tout au long du processus, les différents acteurs de l'établissement sont associés à la démarche :

- le Conseil général via son vice-président et la commission permanente chargée du suivi de l'activité et de l'évolution de l'établissement,
- le personnel et l'encadrement à travers les groupes de travail,
- les partenaires sociaux.

Gagner la confiance

L'un des points clés de la mission est de gagner la confiance des cadres et du personnel. Plusieurs actions sont menées pour vaincre les réticences initiales :

- Présentation de la mission à l'ensemble des cadres pour les impliquer dès le début du processus.
- Diffusion d'une communication spécifique au personnel pour l'informer du déroulement de la mission.
- Respect absolu, par les consultants de BPI, du principe de confidentialité des entretiens menés lors de la phase d'audit.

Trois éléments sont combinés :

- des réunions collectives de travail sur les fiches de poste,
- un conseil personnalisé pour aider à préparer les candidatures,
- le recours à un tiers pour effectuer tests et entretiens de recrutement, afin d'offrir aux cadres la neutralité qu'ils attendent de BPI, après avoir dans la phase de l'audit, joué la carte de la transparence avec les consultants.