

Pilotage et management stratégique de l'établissement

Franck BRILLET
- Professeur
Université Panthéon
- Assas Paris2
- CFFOP



Jean-Daniel HECKMANN
DGS
Région Centre-
Val de Loire



Université de Paris2 Panthéon-Assas

Région Centre

Jean-Daniel HECKMANN – Directeur Général des Services Conseil Régional du Centre- Val de Loire



Informations professionnelles :

Formation :

Ecole Nationale du Trésor Public
ENA (Tour extérieur)
Formations MINEFI

Activités :

- Formateur :

ENA (Cycle étrangers, Aménagement du territoire, membre du jury du 3ème concours)

INET (cycle direction générale)

Formateur auprès des services déconcentrés de l'Etat

Conférencier à L'Ecole Nationale du Trésor Public (management, gestion publique)

- Intervenant en coopération internationale



Franck BRILLET - Professeur des universités

Université de Paris 2 Panthéon-Assas - CFFOP -

Informations professionnelles : franck@brillet.org

Formation :

Auditeur IHEDN (48ème session AED);
Doctorat en Sciences de Gestion;
Habilitation à Diriger des Recherches;
Agrégré d'Economie et de Gestion.

Activités :

Auteur de publications dans le domaine du management (compétences, stratégie des ressources humaines, connaissances, management intergénérationnel, etc.);

Intervenant : ENA, Collège de France, ESEN, EN3S, AMUE, INET, ONF, ENPJJ, INTEFP, ENSP, Ecole des Affaires Maritimes, CFMD, EOGN, EHES

Consultant en management des ressources humaines, leadership, développement personnel et professionnel auprès d'entreprises et d'organisations publiques (L'Oréal, Crédit maritime, Banque Populaire, Prefectures, etc.);

Directeur du Master 2 Coaching et du Master 2 IHRM.

Informations relatives au métier d'EC :

Membre conseil d'UFR / CA ; Chargé de mission FC / Sentiment d'appartenance

Directeur de master(s), licence pro, etc. ;

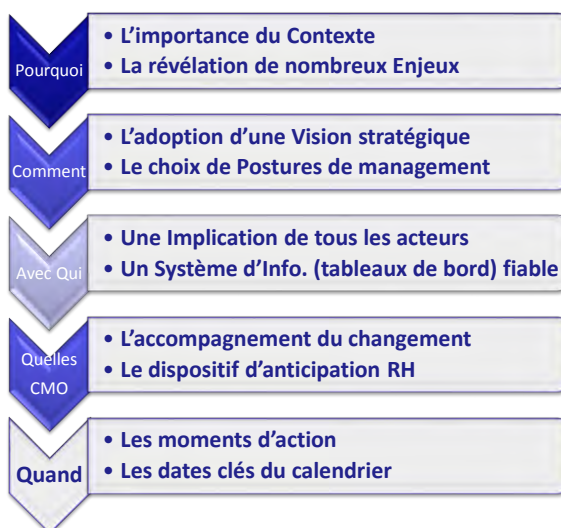
Directeur IAE / Directeur d'un labo de recherche ;

Expert HCERES / ITRF-Bap J / CEFDG ; groupe national SIHAM / Carrières EC

Membre de jury des concours d'aggregation



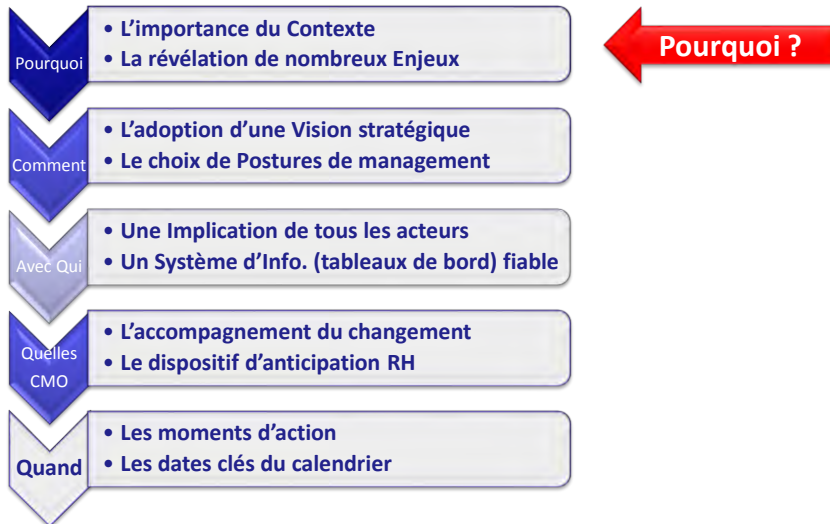
Pilotage et management stratégique de l'établissement



Les 5 **Questions clés**
pour assurer ce
pilotage...



Pilotage et management stratégique de l'établissement



Constats et volonté d'adaptation

- Problématiques **stratégiques** (rationalisation et mutualisation).
- Problématiques **culturelles** (valeurs) et politiques.
- Problématiques **structurelles** (restructurations).
- Problématiques **managériales**.



Exemple

Un contexte qui s'y prête



- Les grandes tendances des réformes de gestion publique et de GRH
- L'administration, en général, se recentre sur le citoyen et la satisfaction de ses besoins et du service rendu
- La montée des idées sur :
 - La notion de manager et de compétences managériales
 - La démarche « qualité »
 - La notion de client : interne (agents) externe (usagers)
 - Les notions de DD / RSE / Diversité
- L'évolution vers une administration professionnalisée et organisée autour de « métiers »



Un Contexte législatif et réglementaire évolutif

Formation

La spécificité du contexte public :

- la décentralisation, la déconcentration, le découplage FP et leurs effets RH;
- la RGPP / la MAP et ses effets RH;
- la LOLF et ses effets RH.

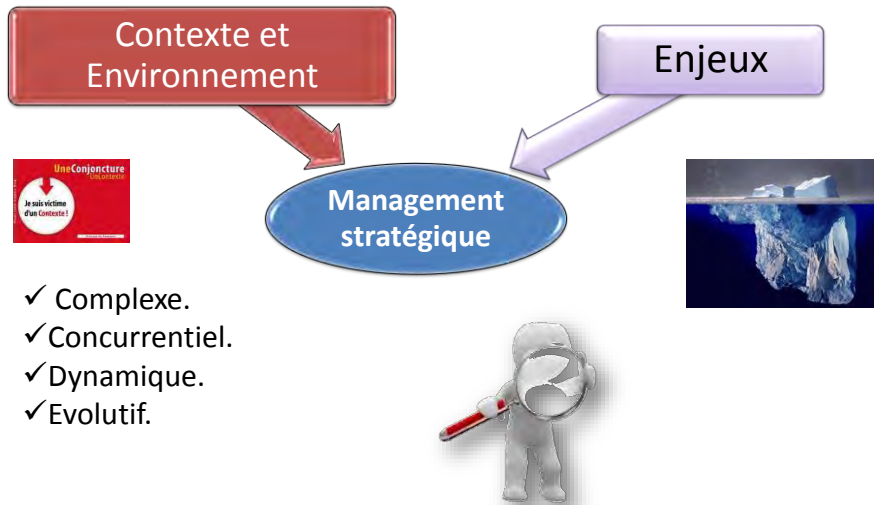
Le cas des EPSCP :

- la LRU et ses effets RH;
- la pratique des RCE et ses effets RH;
- la loi ESR et ses effets RH.

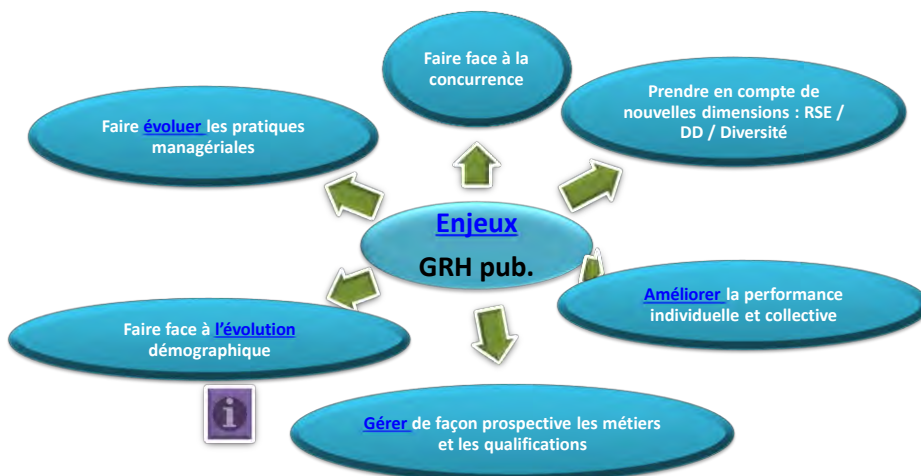


Nécessité de mettre en place une dynamique autour d'une vision plus « stratégique » du pilotage d'un établissement.

Constat/Contexte et enjeux d'un environnement

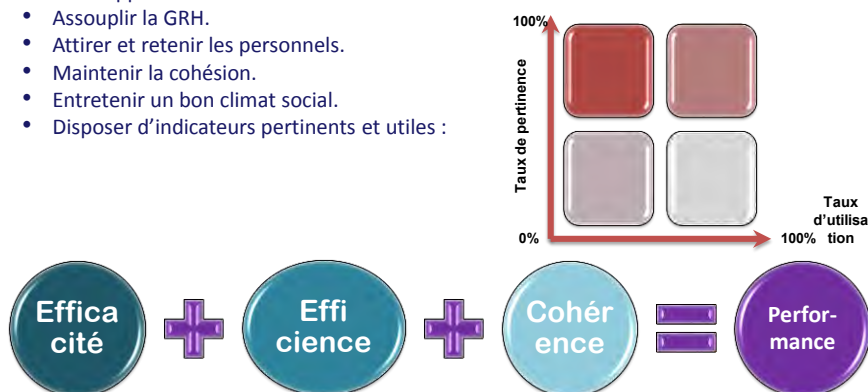


Enjeux du pilotage et du management stratégique d'un établissement



Améliorer la performance individuelle et collective

- Prévenir l'inadaptation aux métiers.
- Développer les compétences et l'employabilité.
- Mettre en place de réels parcours professionnels.
- Développer la formation.
- Assouplir la GRH.
- Attirer et retenir les personnels.
- Maintenir la cohésion.
- Entretenir un bon climat social.
- Disposer d'indicateurs pertinents et utiles :



11

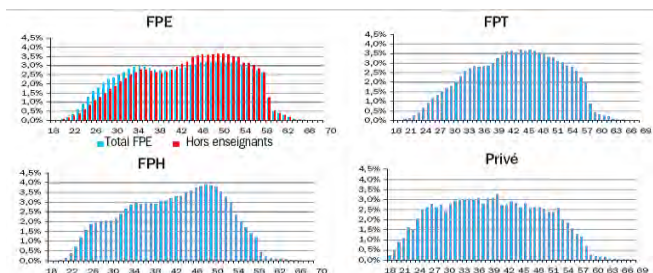
Gérer de façon prospective les métiers et les qualifications

- Conduire une réflexion globale et par métiers : stratégiques, sensibles, en développement, en émergence critiques, en tension, rares, en déclin ou menacés, ceux qui verront de nombreux départs en retraite.
- Anticiper les sur- et sous-effectifs.
- Veiller à l'équilibre de la pyramide des âges.
- Déterminer les besoins futurs.
- Définir les recrutements nécessaires.
- Favoriser la transmission des savoirs.

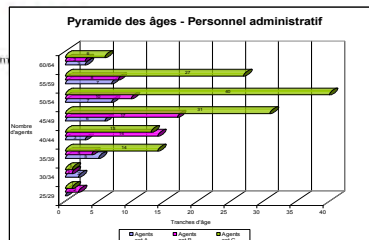


12

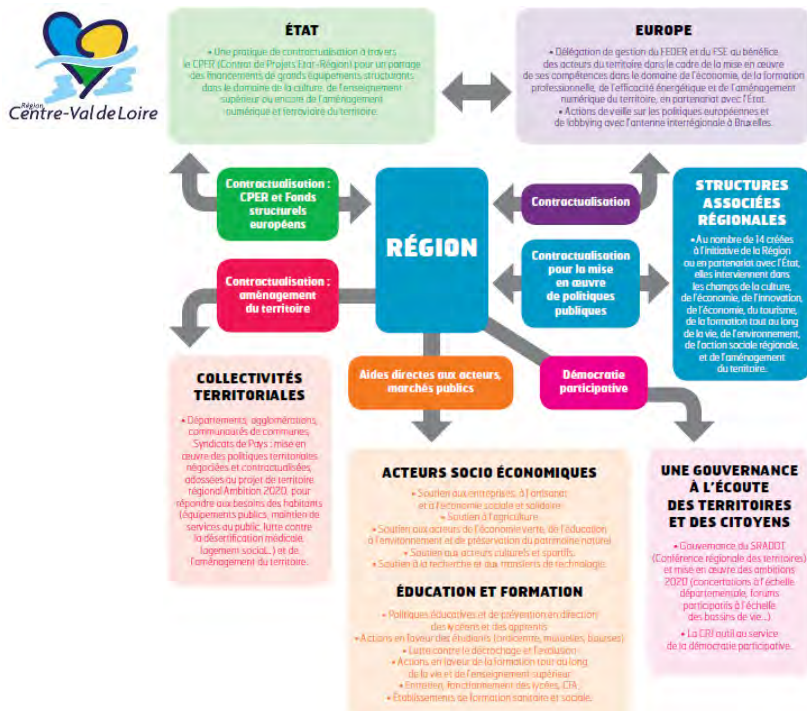
L'effet démographique

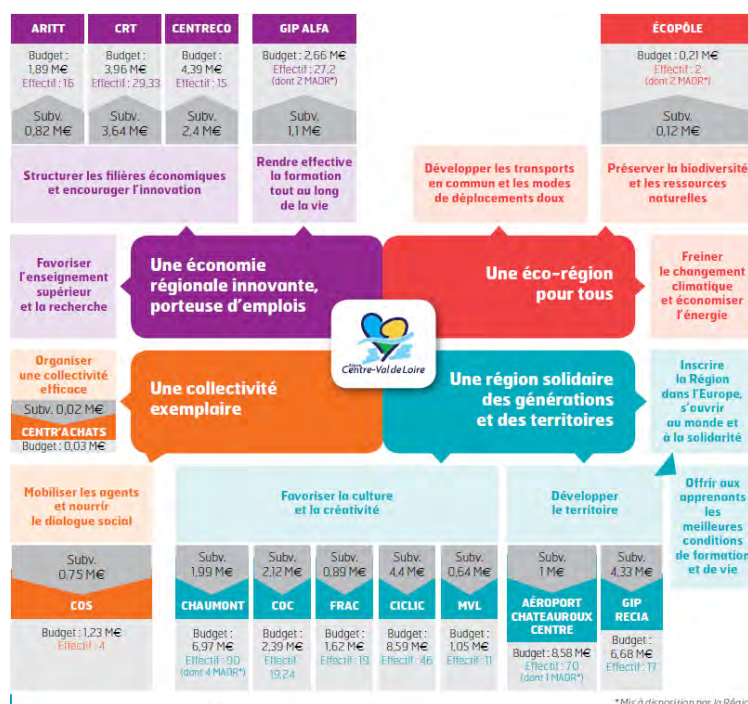


Sources : Fichier de paie des agents de l'État (FGE), Enquête Emploi, Insee; CNRACL, Traitement DGAP.
Champ :
FPE : titulaires civils des ministères au 31 décembre 2006.
FPT et FPH : titulaires affiliés à la CNRACL au 31 décembre 2006.
Privé : salariés des entreprises privées au 4ème trimestre 2006, hors apprentis, intérimaires, stagiaires et autres.

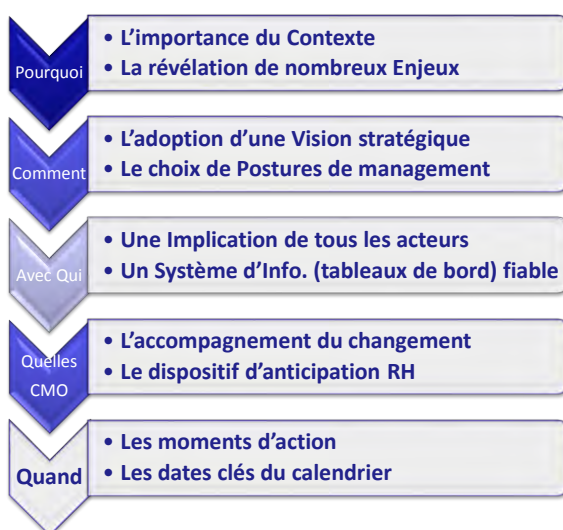


13





Pilotage et management stratégique de l'établissement



Comment ?

Par l'adoption d'une vision stratégique...



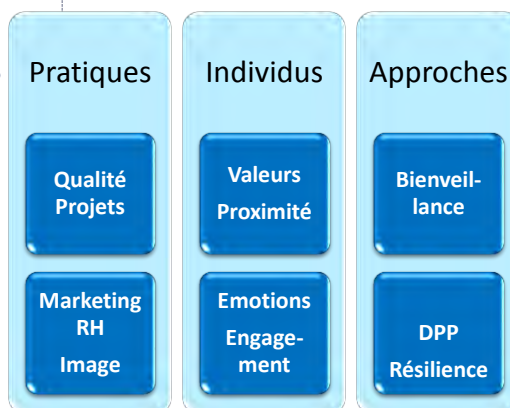
Vers un renouveau des pratiques managériales

18

Des évidences à prendre en considération

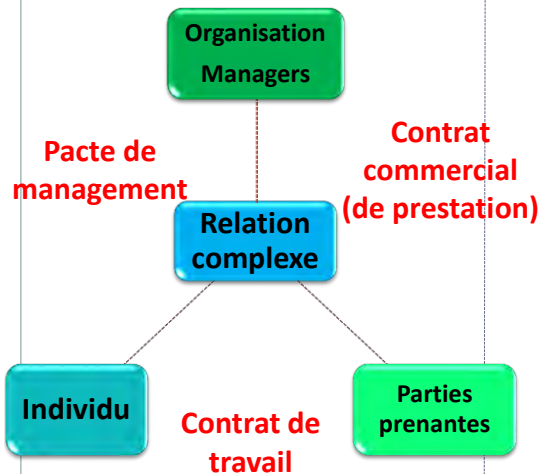
- Fait générationnel et engagement des salariés des agents
- Ruptures du contrat psychologique
- Nouveau pacte de management
- Engagement versus désengagement

Des dimensions à intégrer dans ses pratiques



Le pacte de management

19



- Un cadre pour l'action
- Une relation explicite
- Des engagements réciproques
- Un outil de reconnaissance

03 Juillet 2013

- Deauville -

Franck Brillet

L'engagement des salariés et des agents

20

L'engagement

- Volonté + Capacité
- Facteurs rationnels + facteurs émotionnels



Le désengagement

- Une prise de distance
- Un état d'esprit



03 Juillet 2013

- Deauville -

Franck Brillet

Pilotage et management de la collectivité

Une démarche qui répond à plusieurs objectifs :

- ✓ Faciliter le suivi et le pilotage de l'action régionale
- ✓ Assurer la cohérence de l'action régionale
- ✓ Evaluer et manager
- ✓ Donner du sens à l'action de chaque agent dans la collectivité





CHARTRE DE L'ADMINISTRATION RÉGIONALE





Au sein de la République Française, les Régions mettent en œuvre des missions de service public qui leur ont été confiées à travers les lois de décentralisation. Les Régions préparent l'avenir du territoire et de leurs habitants dans une perspective de développement durable. A travers sa Charte de l'administration régionale, la Collectivité affirme des valeurs et se propose des modes d'action adaptés. Cette charte constitue un repère dans les dialogues et un support, pour une démarche d'amélioration continue et d'exemplarité de l'action régionale. Elle engage l'administration régionale, dans ses relations avec les agents, les élus, les habitants et avec tous les partenaires de la Collectivité régionale.

Une valeur : **LA SOLIDARITÉ**
Un mode d'action : **l'Engagement**



Face aux inégalités ou aux difficultés, la Région Centre propose des politiques qui donnent à chacun des chances de s'épanouir, de s'ouvrir au monde et à la société de la connaissance. Elle mobilise les volontés et construit des démarches ambitieuses pour donner de nouveaux atouts aux territoires, notamment à travers la présence des services publics. La Région Centre valorise l'investissement de ses agents tout au long de leur carrière et favorise l'esprit d'équipe. Elle s'implique fortement afin de faire émerger des orientations accompagnant des actions concrètes pour chacun, dans la **solidarité**.



Une valeur : **L'EFFICACITÉ**
Un mode d'action : **la Réactivité**



La Région Centre s'engage à optimiser les ressources publiques pour atteindre des objectifs clairs et garantir la meilleure qualité du service public régional. La Région Centre mobilise les qualités professionnelles et la créativité de ses agents. Économe, transparente, elle s'organise pour être réactive et évalue les résultats de son action. Administration moderne, elle se dote d'outils pour faciliter et simplifier son fonctionnement et fait de l'innovation un moteur de changement, dans l'**efficacité**.





Une valeur : **LA CONFIANCE ET LE RESPECT**
Un mode d'action : la Concertation



La Région Centre encourage une démocratie vivante qui associe les habitants et les partenaires locaux pour des politiques publiques pertinentes. Elle informe, répond aux interrogations, communique, afin que l'action publique soit connue de tous. Elle favorise le dialogue social et la mobilisation de ses agents. Chacun est invité à participer activement à la nécessaire concertation afin que soit prise en compte la diversité des points de vue et des situations. Cette participation de tous doit s'établir dans la confiance et le respect.



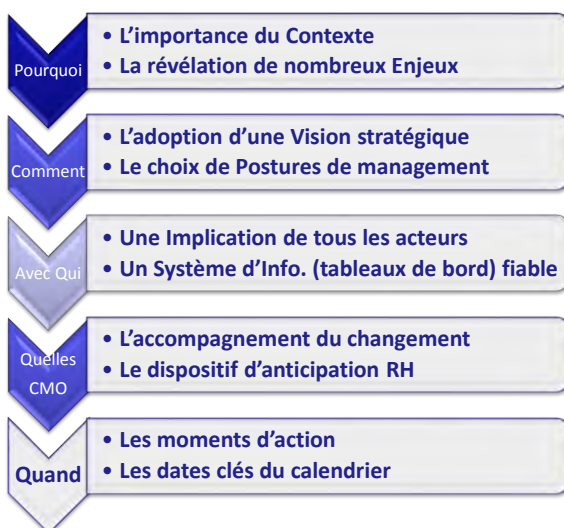
Une valeur : **LA RESPONSABILITÉ**
Un mode d'action : l'Évaluation



À partir d'une analyse réaliste des situations et des priorités, la Région Centre élabore des stratégies et des projets. Elle en apprécie l'ensemble des conséquences d'un point de vue économique, social et environnemental. Dans le respect des équilibres budgétaires, elle conduit et évalue, des politiques régionales qui préparent l'avenir. Les agents de la Collectivité s'impliquent dans leur mission au sein d'une organisation qui définit des objectifs, explique les décisions, assume les résultats, respecte les engagements, écoute et accompagne chacun. La Région se veut exemplaire afin de garantir la pérennité et la qualité du service public, en pleine responsabilité.



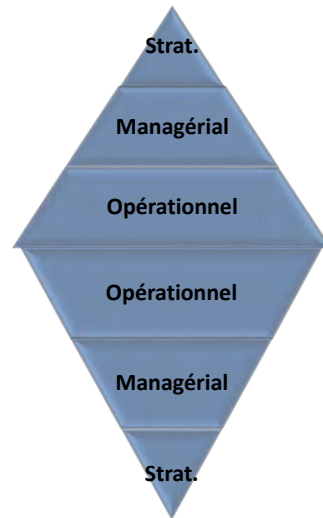
Pilotage et management stratégique de l'établissement



Avec qui ?

Articulation entre l'opérationnel et le stratégique...

- L'articulation central / opérationnel ; individuel / collectif
- La dimension temporelle plurielle :
 - de court et moyen terme : prévisionnelle et préventive des effectifs, des emplois et des compétences
 - de plus long terme avec la prospective des métiers.
- L'importance des acteurs
- Les enjeux de performance(s)
- L'identification et la maîtrise des processus



Avec des acteurs de tout niveau

- Au niveau interministériel
- Au niveau des administrations centrales :
 - Ex : FRH pilotée par 1 DRH central (garant des valeurs)
- Au niveau de chaque administration : territorialisation
 - La Direction
 - Les personnels en charge des questions RH : DRH, RRH
 - Des prestataires RH
 - Les chefs de service
 - Les managers
- Les pivots : DRH, Managers publics



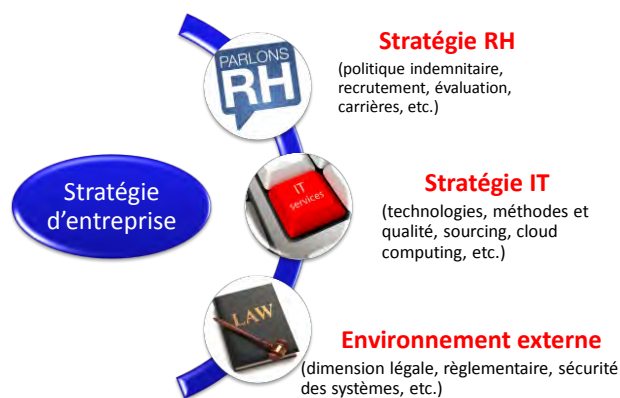
Exemple FPE : les universités

- Au niveau national :
 - DGRH
 - ESEN / ENA / AMUE / Etc.
 - Réseau des DRH / Réseau des DGS
- Au niveau de chaque établissement :
 - La présidence
 - Le VP RH
 - Le DRH
 - Les directeurs de composante
 - Les chefs de service
 - Les organisations syndicales
 - Un chargé de mission?
 - Des prestataires RH?
 - Des stagiaires et apprentis?



27

Importance de la stratégie SI



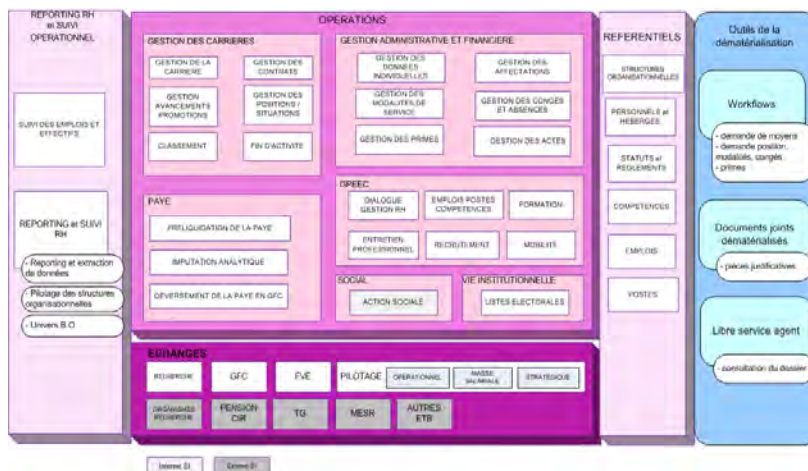
Exemple
domaines
du SIRH

Exemple d'un SIRH au sein des universités



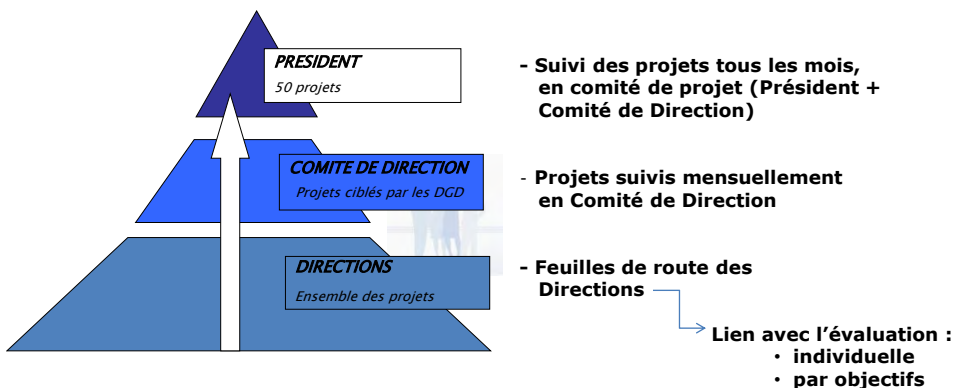
un exemple du SIRH développé au sein de l'AMUE : **SIHAM**

Formation



« Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences dans le Secteur Public » - Professeur F. Brillet

Construction du projet pilotage et animation



Assurer la cohérence de l'action régionale

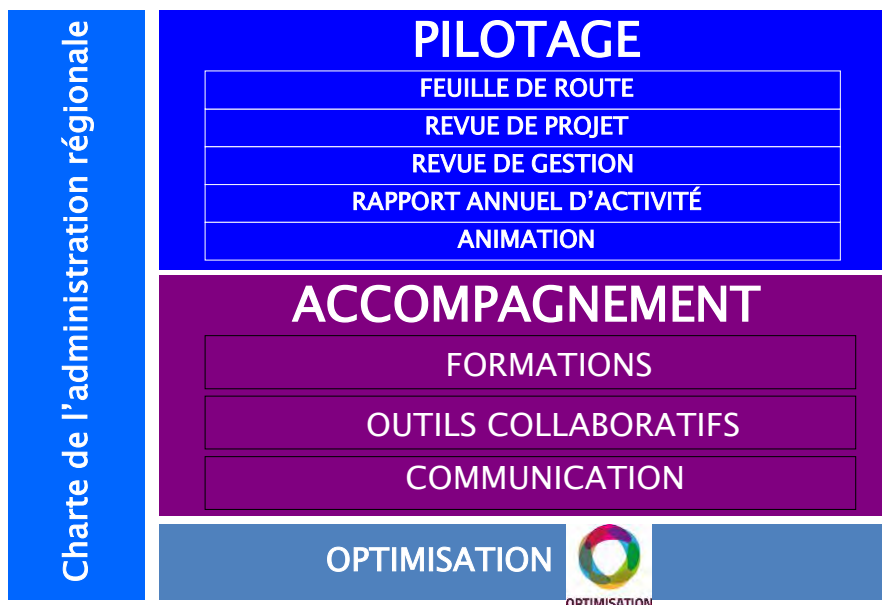


Schéma Directeur du Système d'Information Décisionnel

Validation du schéma en 2015

Pourquoi un schéma :

- Avoir une vision d'ensemble des outils métier et du pilotage interne
- Croiser les indicateurs entre eux (RH, Finances, métier,...),
- Faciliter l'accès aux indicateurs
- Dématérialiser et rendre interactif le reporting au codir (revue de gestion).
- Améliorer la qualité des données source
- Réaffirmer le pilotage global

Feuille de route transversale

Objectif stratégique de la mandature
 Une économie régionale innovante porteuse d'emplois
 Une éco-région pour tous
 Une région solidaire des générations et des territoires
 Une collectivité exemplaire

Thème d'action prioritaire
 Rendre effective la formation tout au long de la vie
 Structurer les filières économiques et encourager l'innovation
 Favoriser l'enseignement supérieur et la recherche
 Développer les transports en communs et les modes de déplacement

Libellé OS
 Elaborer des stratégies et les mettre en œuvre
 Adapter l'offre de formation
 Proposer des parcours personnalisés
 Innover dans l'offre et les pratiques de formation

Année: 2013, 2014, 2015

Feuille de route 2015

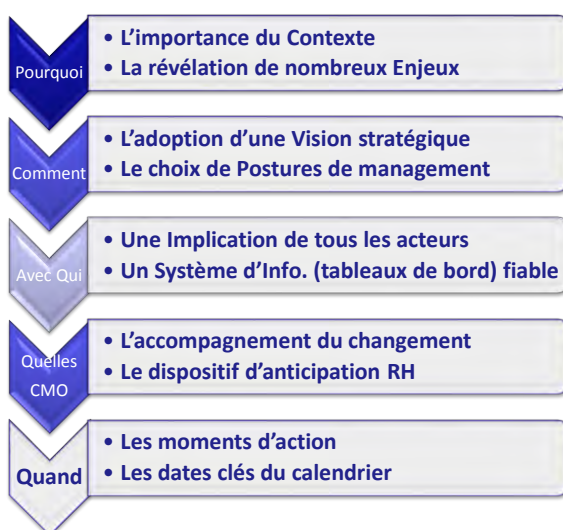
Objectif stratégique de la mandature	Thème Action Prioritaire	Objectif spécifique	Action à mettre en œuvre	DGD	Direction	Directeur de projet	Chef de projet ou pilote (activité)	Contributeurs (interne et externe)	Echéance de l'action
Une économie régionale innovante porteuse d'emplois	Rendre effective la formation tout au long de la vie	Adapter l'offre de formation	Animation territoriale de l'offre de formation : poursuivre l'organisation de cette animation et l'harmonisation des pratiques	DGFREE	DFPTLV	Blan C	Représentants territoriaux	SOF	
			Assurer la mise en œuvre de l'aide au recensement de 1 000 € décidée par l'Etat pour les entreprises de moins de 250 salariés : définition du cadre d'intervention / adaptation de l'outil de gestion / évaluation de l'enveloppe financière nécessaire : préparation du bud...	DGECS	DAF2S	Gauthier D	Martinet S	Equipe du pôle aides individuelles de la DAF2S / APF / société VMAG / services...	01/07/2015
			Carte des formations professionnelles	DGECS	CP-OF	Bredard M / Gauthier D	Pasquet S	Gestion administrative : Vaz M (à 70 %) Thém C (apprentis DROF) CP-OF	2015
			Consolider le cadre d'élaboration de la carte des formations avec les partenaires institutionnels et les branches... Contribuer à l'articulation SPRO/CEP/CPF - dispositifs DFPTLV (VAG, N° Conseil professionnel, PCP (CPAC/CP), CMA...) -> Participation active aux réunions organisées principal	DGFREE	DFPTLV	Laurent V, Blan C	Laurent V, Blan C	Use CHEDRIF, M VALLE, Simon G, H LE MERDY	

Sélections actives
 Année: 2015
 Feuille de route globale
 FdR par DGD et Direction

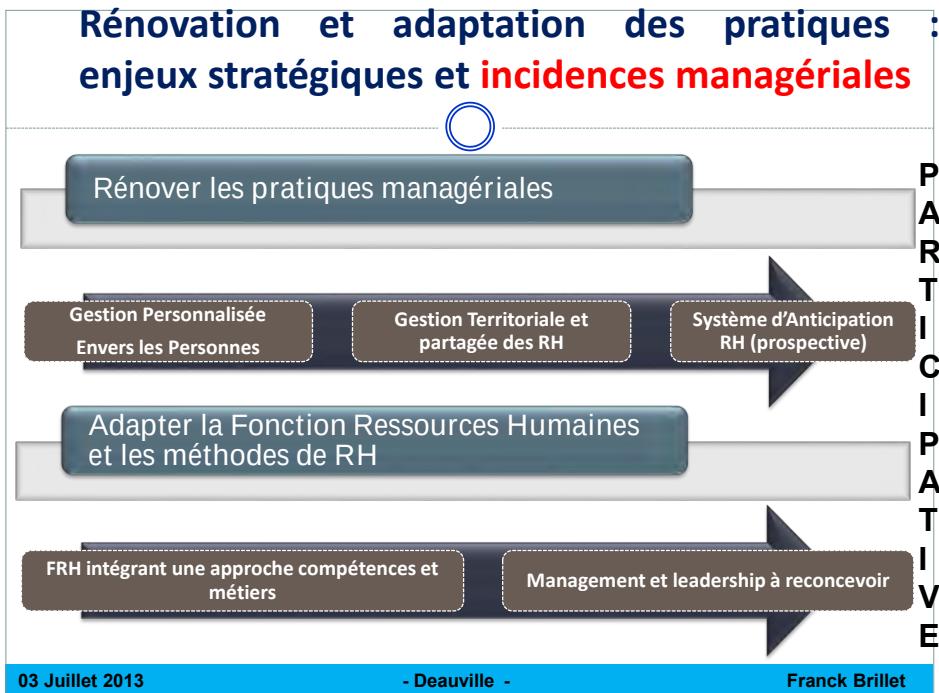
Dernier rafraichissement : 25/08/2015 14:02:05



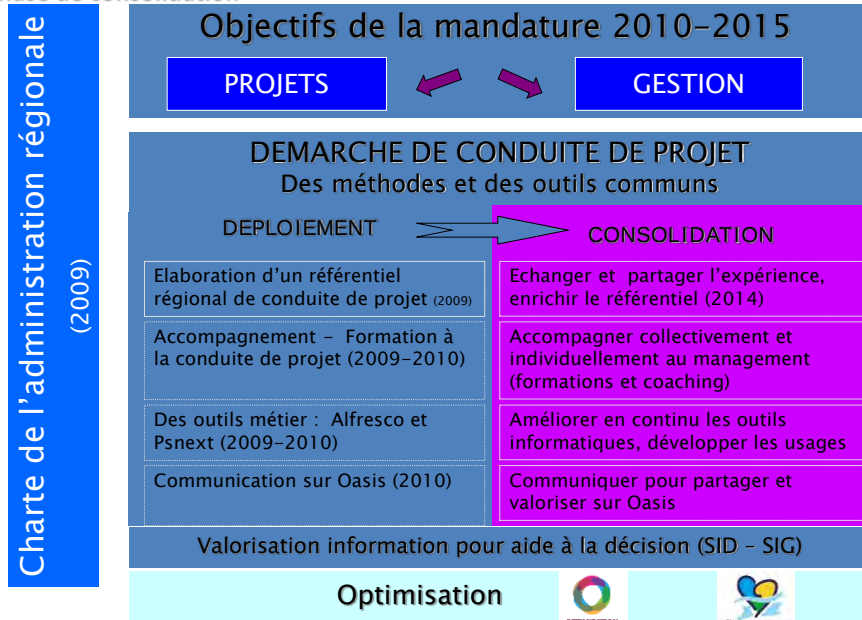
Pilotage et management stratégique de l'établissement



Quelles conditions de mise en oeuvre?

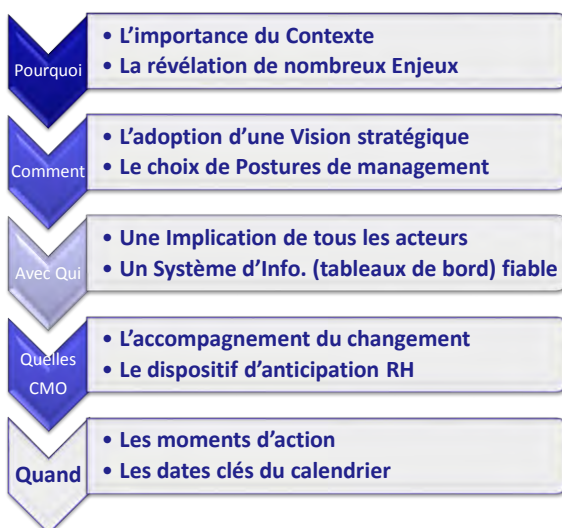


Dans la continuité depuis 2008, l'animation et le pilotage de la collectivité : une phase de consolidation

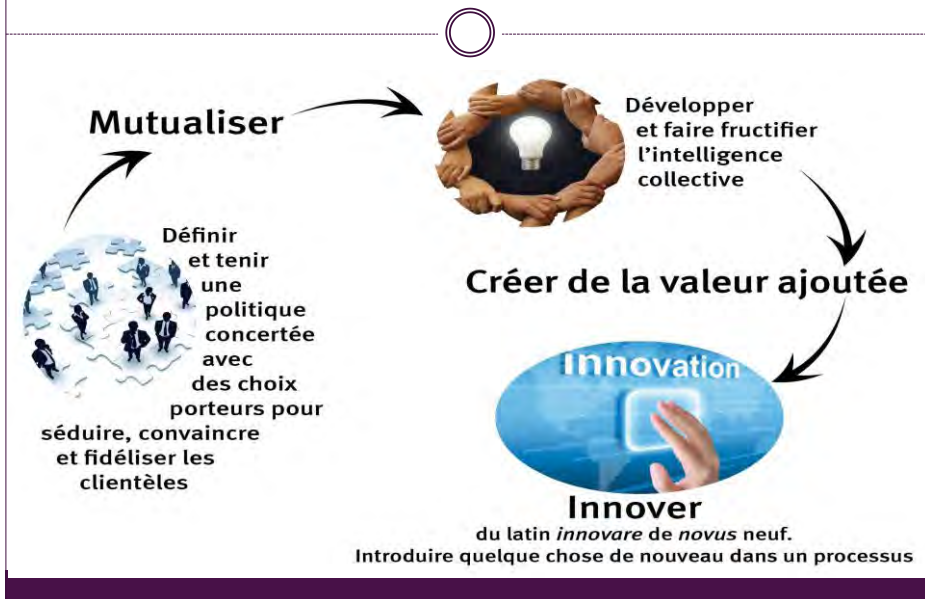




Pilotage et management stratégique de l'établissement



Conclusion : les mots clés



ZONES DE CONTRIBUTION DU DGS DANS LE PILOTAGE ET LE MANAGEMENT D'UN ETABLISSEMENT

