

Étude de cas n° 2

Le Centre des monuments nationaux soumis à turbulences

1. Les parties prenantes sont nombreuses et peuvent défendre des intérêts divergents : l'Autorité de tutelle, le Ministère de la Culture veut réduire son financement tout en assurant une large ouverture aux monuments. Les régions et les communes veulent récupérer l'effet touristique de chaque monument, et donc sont soucieuses soit de les prendre en charge, soit d'en assurer l'ouverture maximum et la maintenance, sans en supporter la totalité des coûts. Le personnel affecté au CMN défend ses intérêts matériels et son indépendance par rapport à la hiérarchie, et refuse un "management" perçu comme trop directif. Le Parlement est sensible aux remontées d'informations des élus et s'intéresse à cet ensemble prestigieux... La direction du CMN doit naviguer entre ces partenaires et tenter de rendre compatibles ces attentes.

2. Un « contrat de performance » peut être un contrat liant le financeur principal et l'établissement public sur des objectifs à moyen terme et fournissant des indicateurs clairs sur lesquels juger leur degré d'atteinte. On pourrait imaginer dans ce cas :

Du côté des moyens :

- Un engagement de l'Etat sur les ressources sur 3 ans.
- Un engagement de la direction du CMN sur un accroissement des recettes, avec un pourcentage d'accroissement annuel sur chacun des postes.
- Un plan d'action pour réaliser ces recettes, rubrique par rubrique (budget communication, actions mécénat, frais de personnel, locations des salles, etc.).

Du côté des actions :

- L'établissement d'indicateurs d'activité monument par monument (nombre d'entrées, catégories de clientèle, heures d'ouverture par semaine, animations et visites, événements organisés, etc.).
- Un plan d'action sélectif à 3 ans sur la conservation et la maintenance de certains monuments.

3. Points forts :

- Lucidité stratégique.
- Souci d'atteindre de nouveaux objectifs (élargissement du public, maîtrise d'ouvrage de travaux).
- Initiatives nouvelles de financement.

Points faibles :

- Semble "mettre la pression" sur certains salariés, peu habitués à ce style de direction.
- Mauvais climat relationnel au siège et dans l'équipe de direction (turnover excessif).
- Manque d'information et de concertation avec les représentants du personnel.
- Changement uniquement "par le haut", rencontrant les risques habituels de ce type de changement (p. 306).

Il semble qu'il s'agisse d'une stratégie "autoritaire", laissant peu de place à la persuasion ni au compromis.

Actions envisageables :

- Intervention d'un consultant pour aider à mettre en place une nouvelle stratégie de changement (convaincre la Présidente d'infléchir son attitude et accompagner les actions à mener).

- Information large sur les nouveaux enjeux de l'institution.
- Entretiens avec des acteurs-clés ("écoute").
- Réunions d'information et d'échanges sur la stratégie à 3 ans.
- Négociation sociale sur certaines revendications avec les représentants du personnel.
- Mise en place participative d'indicateurs de gestion pour suivre le "contrat de performance".
- Campagne de communication auprès des élus et de la presse sur la nouvelle stratégie.