



## *Le sens du travail*

Communiqué de presse

Paris, le 21 janvier 2008

### Réforme de la sphère publique : échec ou changement concerté ?

#### *Pour une stratégie d'accompagnement du changement*

L'APRAT\*(association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil), présente aujourd'hui son livre vert qui propose quelques grands principes pour réussir la réforme dans la sphère publique

En matière de réforme, le risque de l'incantation n'est pas négligeable, car il y a trop souvent un écart considérable entre annonces politiques et mise en œuvre effective du changement. La conséquence de ces rejets est catastrophique : décredibilisations de l'action publique vis-à-vis des citoyens, démotivation des fonctionnaires, coûts exorbitants investis inutilement ou presque, retards dans la mise en œuvre...

C'est, le cadre de ce livre vert qui a pour ambition de donner le point de vue de praticiens du changement dans la sphère publique et aussi privée.

La première recommandation présentée dans ce livre vert concerne la nécessité impérieuse, au plus haut niveau - échelon politique, administrations centrales - de s'assurer que le changement ou la réforme engagée « fasse sens » pour ceux qui ont pour mission d'accompagner sa mise en œuvre, à commencer par le plus haut niveau hiérarchique. Ainsi, lorsque l'enjeu consiste à améliorer la « performance publique », le sens donné à un tel changement doit-il être compris comme la diminution du nombre de fonctionnaires ? Comme Nicolas Sarkozy l'a d'ailleurs lui-même rappelé : « *la réduction des emplois publics est une conséquence et un moyen de la réforme, non une fin en soi.* »

Ce Livre Vert met en avant les quatre principaux leviers de réussite de réformes publiques, s'appuyant chacun sur une catégorie d'acteurs dont l'implication est essentielle tout au long du processus de changement :

- Installer les managers de proximité comme animateurs du changement : s'ils sont réellement soutenus en ce sens par leurs administrations centrales, ils

pourront alors jouer un rôle de porteur du changement ;

- Donner des marges de manoeuvre aux agents qui, d'une manière ou d'une autre, devront trouver leur intérêt - collectif, mais aussi individuel - dans le changement ;
- Faire des partenaires sociaux des acteurs de la réforme : leur rôle ne se limite pas à celui dans lequel on a encore trop souvent tendance à les cantonner – la contestation et l'opposition ;
- Intégrer les usagers dans les processus de changement : leur prise en compte peut débiter bien plus en amont des processus de changement que ce que l'on a l'habitude d'observer.

Ce livre vert est disponible sur demande à l'APRAT, téléchargeable sur le site [www.aprat.fr](http://www.aprat.fr) et encarté dans le n° de janvier 08 des cahiers du management public.

### ***En savoir plus sur l'APRAT, association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil***

Rassemblés par une communauté de valeurs, une habitude de coopération, une même approche qui relie la conception du changement à celle de sa mise en œuvre, l'APRAT regroupe 22 cabinets, dont BPI, Alpha et Algoé, et représentent près de 2500 consultants et un chiffre d'affaires annuel de 400 millions d'euros.

Parmi ces consultants, plus de 500 travaillent en permanence dans la sphère publique, Etat, Collectivités, Hôpitaux et Etablissements publics.

- Accompagnement de ministères : Equipement, Santé, Emploi,
- Transformation de grands opérateurs : SNCF, ANPE, La Poste, France Télécom, AFPA, VNF, ONF,
- Mise en œuvre de la LOLF,
- Décentralisation auprès de nombreuses régions et départements,
- Territorialisation des politiques publiques : PRES, pôles de compétitivité, maisons de l'emploi, MDPH,
- Démarches de ressources humaines (harmonisation des processus au sein de l'Etat : RIME, DGAFP, ..)
- Mise en œuvre de politiques GPEC (ministère de l'économie, ...),
- Réforme des processus achats de Ministères ou établissements publics,
- Formation des dirigeants publics : ENA, INET, ENPC...

A travers les grands experts qui font partie de ce réseau (Bernard Brunhes, Pierre Ferracci, Gilbert Hyvernât, Pierre Winicki,...), les membres de l'APRAT ont déjà participé aux grands débats de la réforme de l'Etat.

### **Les auteurs principaux de ce livre vert**

#### **Michel Blondel, Algoé**

Michel Blondel, manager senior chez Algoé, spécialiste de la transformation des organisations publiques. A accompagné la conception et l'organisation de changements pour l'Etat central net déconcentré, des grandes collectivités locales (Conseils Généraux, Régionaux, grandes villes) et des établissements publics.

### **Dominique Gaudron, Algoé**

Directeur d'Algoé, spécialiste de projets territoriaux, de conception et d'évaluation de politiques publiques, et de management des grandes collectivités. Ancien directeur de cabinet du Maire d'une grande ville.

### **Xavier Guiglini, Groupe Alpha et de Sodie**

Directeur Général Délégué du Groupe Alpha et de Sodie. En charge du développement d'activités de conseil sur les questions de l'emploi, du développement territorial et auprès des partenaires sociaux. Ancien membre de cabinet ministériel

### **Luc Lemièrre, Groupe Alpha**

Directeur associé au sein du Groupe Alpha. Intervient principalement, dans des missions de conduite du changement, sur les questions de développement des organisations et des ressources humaines. Spécialiste des interventions dans le secteur public et para-public. A débuté sa carrière dans la fonction publique et l'a poursuivie dans un établissement public avant de rejoindre le Groupe Alpha en 2001.

### **Marcel Lepetit, DS et O**

Directeur du cabinet DS et O. Spécialiste du changement concerté : entre les partenaires sociaux dans les entreprises privées ou publiques, entre élus et administration dans les collectivités locales. Président d'honneur du réseau de consultants Aprat. Il a été membre du Conseil scientifique de l'Anact.

### **Dominique Reigner, groupe BBI**

Directeur associé au sein du groupe BBI, Président de l'APRAT. Spécialiste de la conduite du changement dans le monde public (notamment au Ministère du Travail) et privé.

### **Pierre Winicki, Mutandis Consultants**

Maître de conférences (ENA, Ponts-et-Chaussées, IRA de Lille et de Nantes, ...), il enseigne la conduite du changement dans le cadre des grandes réformes publiques. Fondateur de Mutandis Consultants, il accompagne ministères et collectivités dans la mise en œuvre de grandes réformes. Il est également directeur de la publication des Cahiers du Management Public. Auteur du livre « *Réussir une dynamique du changement : surmonter ces peurs et croyances qui bloquent le changement* ».

## **Contacts presse**

**MCC** : Tel : 01 42 85 47 27 - Marie-Céline Terré : 06 09 47 47 45 - [mcterre@ozinfos.com](mailto:mcterre@ozinfos.com) –  
Barbara Allouche – Tel : 06 15 11 99 22- [barbara@ozinfos.com](mailto:barbara@ozinfos.com)

**APRAT** : Geneviève Vaugien : 01 45 28 31 53 – [genevieve.vaugien.aprat@wanadoo.fr](mailto:genevieve.vaugien.aprat@wanadoo.fr)

## Extraits –

### Le changement concerté, clé de la réussite

#### *Une double fonction pour le dirigeant public : à la fois stratège et en charge de la performance opérationnelle*

Le décideur public est d'abord un stratège, il indique le but et la direction, il dessine les chemins pour y parvenir, en mobilisant les acteurs concernés et en organisant le processus le mieux à même d'assurer cette mobilisation.

Garant de la performance opérationnelle des services publics fournis aux usagers, il est à la fois chargé d'améliorer leur qualité et leur productivité, en termes d'organisation comme de processus.

#### *Impliquer par la concertation*

Notre expérience confirme qu'une réforme réussie s'appuie sur une compétence collective d'analyses et de visions partagées entre les acteurs. Elle nécessite donc la mobilisation et l'implication de toutes les parties concernées. Cette implication nécessite de la part des porteurs de la réforme de développer une démarche volontariste et continue de concertation, ceci à plusieurs niveaux :

- Les managers de terrain, impliqués en amont dans la conception de la réforme. Mobilisés autour du projet, ils jouent pleinement leur rôle d'intermédiaire avec les agents de terrain.
- Les agents, directement affectés par les réformes, dans leur travail et dans leur relation aux usagers. Chacun d'entre eux est animé d'une stratégie individuelle ou d'un projet professionnel. Ils s'approprient plus facilement le changement s'il est accompagné et qu'on leur assigne un rôle dans ce changement.
- Les partenaires sociaux, s'ils sont traités en contributeurs à part entière, s'impliqueront de manière constructive dans la conception et la mise en place d'une réforme.
- La prise en compte du point de vue des usagers (au travers d'enquêtes, ou de rencontres régulières autour de questions précises) aide à atteindre une vision partagée dans la réorganisation d'un service, voire d'impliquer davantage les agents en les aidant à développer une écoute professionnelle des usagers.

#### *Donner du sens au changement*

Cette démarche de concertation ne produira tous ses fruits que sur la durée : l'enjeu du changement ne se limite pas à une réforme ponctuelle. Le projet de réforme, même irréprochable sur le plan technique, doit être porteur de sens. Autant que sur l'implication des acteurs, un changement réussi s'appuie sur une vision partagée, un objectif commun.

- Cette vision sera d'autant plus partagée qu'elle sera positive. L'enjeu pour les services public est moins de s'adapter à des contraintes extérieures (position subie, passive) que de s'améliorer (ou progresser) (position d'acteur,

anticipatrice) tout en restant fidèle à ses missions et ses valeurs. Dans la sphère publique, l'amélioration de la qualité du service rendu au public constitue un dénominateur commun peu contestable.

- Un pilotage réussi de la réforme permet de remplir ce double objectif : d'une part, atteindre un sens partagé, d'autre part, faire exister la réforme sur le long terme comme démarche continue. Les comités de directions (quel que soit leur niveau territorial ou hiérarchique) constituent donc une des clés de la réforme. La cohésion des équipes de direction constitue une condition essentielle pour piloter un service, et plus encore pour porter un changement.

#### *Des intervenants externes pour apporter leur expérience de questions similaires*

Concertation des acteurs, et pilotage de la réforme : deux points clé sur lesquels l'aide d'intervenants extérieurs peut s'avérer décisive. L'action du consultant se situe à un double niveau : collectif (la recherche de sens pour l'ensemble des acteurs, le pilotage de la réforme) et individuel (vécu et représentations des acteurs, recherche de compromis).

- Ni agent affecté par la réforme, ni élu politique, le consultant externe revendique sa neutralité dans les questions abordées : sans intérêt direct dans les services où il intervient, le tiers intervenant n'a pas non plus à porter l'historique – parfois lourd - d'un service, ou d'un ministère. Son succès repose sur la confiance que lui portent toutes les parties prenantes.
- Son objectif étant de faciliter la mise en œuvre d'une réforme, il cherchera à susciter le débat, plutôt qu'à l'étouffer, montrer les vraies interrogations, plutôt que les ignorer. Il ne remplit pas un rôle de médiation ou d'animation : il est plutôt un facilitateur, un créateur (quid d'un « catalyseur » ??).
- Les agents travaillent souvent de façon cloisonnée, sans vision coordonnée de la chaîne de service dans laquelle ils s'inscrivent. Par nature électron libre dans l'organisation, l'intervenant externe apporte cette notion de transversalité, indispensable à une concertation réussie.

Les consultants membres de l'APRAT sont porteurs de pratiques et d'approches fondées sur la participation à de nombreuses réformes réussies. Leur vision de la réforme et de son accompagnement s'appuie sur des valeurs communes :

- Le changement ne vaut que comme valeur durable. Durable parce que concerté, intégrant les « parties prenantes », s'appuyant sur les pratiques de terrain et géré comme processus de projet.
- Les membres de l'APRAT ne croient pas aux solutions « clé en main » qu'il suffirait d'adapter superficiellement à chaque projet. Ils cherchent à s'appuyer sur le travail réel des agents concernés par la réforme. Leurs missions sont vécues comme des moments d'écoute et de coopération. Ils se considèrent comme accompagnateurs, plus que comme prestataires.
- Le changement ne peut se conduire que dans la concertation. Les cabinets membres de l'APRAT portent donc une attention particulière aux démarches de participation et de négociation. Au cœur de leur démarche, l'implication des communautés professionnelles apparaît comme essentielle dans l'appropriation de la réforme.