

TRANSFORMATION PUBLIQUE et PRATIQUES MANAGÉRIALES



17 mai 2018

Centre de conférences
P. Mendès France

Dans la dynamique de transformation de l'action publique, les pratiques managériales constituent un levier majeur de modernisation des organisations. Le lancement des plans managériaux engagé dès 2015 a permis de construire des dispositifs d'actions concrets et de développer de nouvelles pratiques au sein des ministères.

L'objet de cette journée est d'engager les RH au service de la transformation publique et de mettre en valeur des pratiques managériales innovantes au sein des trois fonctions publiques. Les outils d'accompagnement à disposition du manager pour réussir la transformation seront présentés au travers de témoignages de responsables RH et experts de l'accompagnement.

L'après-midi sera consacré à des ateliers d'intelligence collective qui permettront à chacun de partager ses expériences et de bénéficier de conseils concrets en terme de pratiques managériales.

PROGRAMME



8h30 - 9h00 **Accueil café**

9h00 - 9h30 **Introduction**

Les enjeux RH de la transformation de l'Action publique.
point d'actualité :

Thierry LE GOFF, directeur général de l'administration et de la fonction publique.

9h30 - 10h00 **Parole d'expert**

La métamorphose des managers

Emmanuelle LEON, professeure de gestion des ressources humaines, ESCP Europe

10h00 - 11h00 **Première table ronde**

Quelles nouvelles pratiques managériales à l'heure de la transformation publique ?

- **Parangonnage des pratiques managériales innovantes en entreprise**
Bénédicte RAVACHE, secrétaire générale, Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH).
- **La mise en place d'une Maison de l'Etat**, quelle place pour l'innovation managériale dans une telle démarche ? Projet lauréat du Fonds d'innovation RH de la DGAFP.
Sylvie SIFFERMANN, sous-préfète de Saint-Dié-des-Vosges.
- **Le conseil des expériences du Secrétariat général des ministères sociaux**, création de deux collèges d'agents seniors et juniors consultés sur des questions d'organisation du travail, projet lauréat du Fonds d'innovation RH de la DGAFP.
Danièle CHAMPION, animatrice du conseil des expériences, pôle coaching DRH.
- **Projet de modernisation des procédures d'aides**, Prix Acteurs Publics 2018,
Fatiha AMROUCHE, directrice du projet, adjointe au directeur, Agence nationale de l'habitat (ANAH).

► **Temps d'échanges avec la salle**

11h00 - 11h15 **Pause**

11h15 - 12h15 **Seconde table ronde**

De quel accompagnement le manager a-t-il besoin dans la transformation publique ?

Pierre-Henri VRAY, directeur de l'IRA de Lyon.

Aude COSTA DE BEAUREGARD, responsable du département performance des services publics, transformation numérique et managériale à la direction interministérielle de la transformation publique (DITP).

Brigitte MINETTE-TIBERGHEN, responsable de la mission innovation des ministères économiques et financiers auprès de la secrétaire générale.

Nicolas de SAUSSURE, chef du service du pilotage des politiques de ressources humaines, direction générale de l'administration et de la fonction publique.

► **Temps d'échanges avec la salle**

12h30 - 13h30 **Déjeuner**

13h30 - 16h00 **Ateliers d'intelligence collective avec le réseau des coachs interministériels piloté par la DITP.**

L'objectif de cette séquence doit permettre aux participants d'échanger librement sur la thématique de la transformation publique et des pratiques managériales dans un climat propice à la créativité et à l'innovation.

Chaque personne sera invitée à participer à deux ateliers de son choix lors des deux séquences organisées : 13h45-14h45, puis 14h50-16h00. Les thèmes de discussion pourront être proposés en amont par les participants dont l'inscription est confirmée.

16h00 - 16h45 **Restitution des ateliers**

16h45 - 17h00 **Conclusion**

Carine SOULAY, directrice, adjointe du directeur général de l'administration et de la fonction publique

INTERVENANTS

Thierry Le Goff



Agrégé d'histoire et ancien élève de l'École nationale d'administration, Thierry Le Goff est administrateur général. Après une première partie de carrière dans l'enseignement de 1985 à 1994, il devient directeur du service interacadémique des examens et des concours des académies de Paris, Créteil et Versailles. En 2004, il est nommé chef du service de gestion des ressources humaines à la direction des personnels enseignants, avant de devenir directeur général des ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en 2007. En 2009, il rejoint la mairie de Paris, comme directeur des ressources humaines et de secrétaire général adjoint en charge du pôle « Fonctions supports et appui aux directions ». En 2015, il devient directeur général de l'administration et de la fonction publique.

Emmanuelle Léon



Professeure de gestion des ressources humaines au sein d'ESCP Europe, Emmanuelle Léon est titulaire d'un doctorat ès sciences de gestion du Cnam. Diplômée de l'Essec, elle a débuté sa carrière en tant que consultante en organisation et conduite du changement chez Accenture. Elle s'est ensuite spécialisée dans la mise en œuvre de programmes de formation sur mesure pour cadres dirigeants.

Ses travaux de recherche portent sur le management à distance, et notamment sur les pratiques de communication et de supervision dans ce type de contexte (télétravail, équipes virtuelles, etc.). Elle s'intéresse plus largement à l'impact de ces nouveaux modes d'organisation sur la qualité de la relation hiérarchique et sur l'implication des salariés au sein de leur entreprise. Elle étudie également l'impact des technologies sur l'évolution des lieux de travail, notamment dans le cadre de la disparition des bureaux physiques, afin de comprendre les effets induits sur la relation entre les individus et leur entreprise.

Bénédicte Ravache



Bénédicte Ravache (Université de Paris X, Sciences Po Paris et EMBA HEC), a débuté sa carrière comme professeur de philosophie en Arabie Saoudite pendant 7 ans ; elle rejoint la fonction RH en 2007 et occupe de 2011 à 2015 le poste de DRH Groupe du groupe Julhiet-Sterwen, membre du comité de direction. Membre de l'ANDRH depuis 2008, elle a participé à plusieurs commissions nationales (Prospective, Engagement) avant de prendre la présidence du groupe de Neuilly Levallois Clichy, puis d'être élue au Bureau national en décembre 2014. Elle devient secrétaire générale de l'association en novembre 2015.

Sylvie Siffermann



Inspectrice du travail de formation, Mme Siffermann est devenue directrice territoriale du CNFPT, chargée de formation aux affaires européennes au Centre des études européennes de Strasbourg de 1995 à 1998. Elle a exercé comme chargée de mission dans la Chancellerie du Land de Hesse de 1998 à 2002, puis comme directrice adjointe du travail à la direction départementale du travail d'Annecy avant de devenir directrice départementale en Indre et Loire. De 2010 à 2012, Directrice régionale adjointe, cheffe de Pôle Travail à la DIRECCTE Alsace, puis chargée de mission en Préfecture de Région Alsace de 2012 à 2014, elle est ensuite nommée sous-préfète de Limoux en mai 2014. Actuellement, elle occupe les fonctions de sous-préfète de Saint-Dié-des-Vosges.

INTERVENANTS

Danièle Champion



Administratrice générale, Danièle Champion a exercé de nombreuses fonctions d'encadrement, principalement au ministère de l'Intérieur et dans les ministères sociaux. Dans ce dernier périmètre, elle a occupé plusieurs fonctions de sous-directrice au sein de la direction des ressources humaines et jusqu'en septembre 2016, elle était sous-directrice de la qualité de vie au travail. C'est dans le cadre de ces fonctions qu'elle a souhaité orienter sa dernière partie de carrière vers l'accompagnement de l'encadrement. A cet effet, elle a bénéficié d'une formation au coaching dispensée par l'Université Paris Dauphine et a intégré, en octobre 2016, le pôle coaching des ministères sociaux dont elle assure actuellement l'animation par intérim. Ce pôle mobilise 13 coachs sollicités pour des accompagnements individuels ou collectifs en administration centrale ou dans les services territoriaux ; ils assurent également des animations d'ateliers de co-développement entre pairs.

Fatiha Amrouche



Économiste de l'énergie et urbaniste, Fatiha Amrouche a commencé sa carrière en bureau d'études sur les perspectives d'économie d'électricité. Elle intègre ensuite, en 1997, une collectivité locale de la métropole de Nice (Drap) où elle conduit le contrat d'objectifs de développement urbain et social de la commune, avant de rejoindre la Région Ile-de-France en 1999 où elle occupera divers postes dans les domaines de la politique de la ville et du renouvellement urbain, de la construction, la rénovation des lycées et des politiques éducatives.

Sensible aux questions managériales et au dialogue social, elle a exercé, au sein de la Région Ile-de-France, des responsabilités syndicales durant plusieurs années (2000-2008).

Détachée à l'Agence nationale de l'habitat depuis 2014, elle a été chargée de mission territoriale avant d'être nommée en septembre 2015, directrice adjointe de la direction de l'expertise et de l'animation territoriale, en charge des projets structurants, notamment du projet de simplification et de dématérialisation des procédures d'aide, lauréat des Victoires des Acteurs publics 2018.

Pierre-Henri Vray



Pierre-Henri Vray est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, et ancien élève de l'École de la santé (actuellement EHESP). Après un début de carrière dans les fonctions de directeur d'hôpital, il a intégré le corps préfectoral et y a exercé durant quinze ans toutes les fonctions de sous-préfet, dans l'Hexagone. Devenu administrateur civil, il a exercé des fonctions RH au sein du ministère de l'Intérieur et comme sous-directeur RH en interministériel. Pierre-Henri Vray dirige l'IRA de Lyon, l'un des cinq établissements publics administratifs sous tutelle de la DGAFP, en charge du recrutement et de la formation initiale des cadres d'administration générale de l'État.

Aude Costa de Beauregard



Diplômée d'HEC en 2009, Aude Costa de Beauregard a participé au pilotage de la Révision générale des politiques publiques jusqu'en 2012 à la Direction générale de la modernisation de l'État et en cabinet ministériel. Elle a ensuite rejoint Pôle emploi où elle a successivement été cheffe de projet à la Direction de la stratégie, adjointe au directeur de la stratégie puis directrice de la performance et de l'organisation du travail. Elle a, dans ce cadre, piloté l'élaboration du plan stratégique à horizon 2020 et sa mise en œuvre dans le réseau. Elle a ensuite été nommée directrice du projet social chez *Lulu dans ma rue* où elle a expérimenté des méthodes innovantes de retour à l'activité pour les personnes très éloignées de l'emploi. Elle est aujourd'hui responsable de département auprès du délégué interministériel à la transformation publique, en charge de la performance des services publics et de la transformation numérique et managériale. Elle a contribué à l'ouvrage «L'Etat en mode start-up» publié en 2015 sous la direction de Thomas Cazenave et Yann Algan.

INTERVENANTS

Brigitte Minette Tiberghien



Brigitte Minette Tiberghien a débuté sa carrière comme directrice qualité des affaires réglementaires de la transfusion sanguine à l'Établissement français du sang (2000 - 2006). Puis, elle a occupé les fonctions de responsable de la mise en œuvre des dispositifs de concertation, d'innovation participative et d'écoute des usagers et des agents, et d'adjointe au chef du département qualité de service et simplification administrative à la Direction générale de la modernisation de l'État (2006 - 2009). Ensuite, responsable de la qualité de service et de l'innovation, elle a exercé à la Délégation à la modernisation du Secrétariat général (2010-2016). Actuellement, elle est responsable de la Mission innovation des ministères économiques et financiers auprès de la secrétaire générale.

Nicolas de Saussure



Nicolas de Saussure (2004 promotion ENA Léopold Sédar Senghor) a débuté sa carrière comme rapporteur en droit fiscal au tribunal administratif de Melun (Seine-et-Marne) en 2004. Adjoint puis chef du bureau des rémunérations, des pensions et du temps de travail à la DGAFP de 2008 à 2011, Nicolas de Saussure a évolué comme adjoint au sous-directeur des politiques interministérielles à cette même direction en 2011-2012. En 2013, il est conseiller technique auprès des Premiers ministres Jean-Marc Ayrault et Manuel Valls sur les questions liées à la fonction publique durant deux ans. En 2015, il est nommé chef de service du pilotage et des politiques transversales à la DGAFP et devient chef de service du pilotage des politiques de ressources humaines suite à la réorganisation de la direction en janvier 2017.

Carine Soulay



Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration, Carine Soulay est, de 1993 à 1999, en charge des questions de logement social et des carrières des cadres supérieurs à la Ville de Paris. En 2003, elle devient membre du Conseil d'État, en tant que rapporteure à la section du contentieux et des finances, avant d'être promue en qualité de maître des requêtes. De 2007 à 2009, Carine Soulay occupe les fonctions de conseillère juridique, cheffe du secteur juridique du Secrétariat général des affaires européennes. De 2011 à 2015, elle exerce en qualité d'experte nationale détachée auprès du service juridique de la Commission européenne, où elle est notamment en charge des questions de fiscalité. Carine Soulay est directrice, adjointe au directeur général de l'administration et de la fonction publique depuis novembre 2015.

Pour aller plus loin : la **transformation publique** au **prisme** de la **recherche**

La transformation de l'action publique et des pratiques managériales s'inscrit dans un paysage de la recherche en pleine évolution. Ces dernières années, de nombreux travaux scientifiques ont enrichi la réflexion sur les espaces et pratiques d'innovation qui affectent les politiques publiques. Parmi une offre particulièrement riche, trois exemples illustrent le dynamisme et l'apport de ces initiatives scientifiques.

Tout d'abord, le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques distingué en tant que laboratoire d'excellence (Labex), a pour objectif d'étudier et d'évaluer des politiques publiques, dans une perspective résolument interdisciplinaire. Ce projet réunit plus de cinquante chercheurs et professeurs de Sciences Po, ainsi que des juristes et des historiens. Le LIEPP associe également des chercheurs d'autres universités sur des projets d'évaluation et s'appuie sur les coopérations scientifiques à l'international des centres de recherche fondateurs.

Au cœur de ses projets, l'équipe consacre une part importante de ses recherches à la question de l'évaluation qui constitue à la fois une exigence démocratique et une nécessité : croissance, contraintes fiscales et équité entre les citoyens requièrent une intervention publique de la plus grande efficacité. La dimension comparative est ici fondamentale. Le Canada, le Royaume-Uni ou la Suède ont profondément réformé leurs politiques publiques, en s'appuyant sur des recherches académiques du plus haut niveau international. En France, les tentatives d'évaluations scientifiques n'ont pas toujours eu l'impact souhaité.

Ensuite, la revue *Gouvernement et Action Publique* s'intéresse plus particulièrement aux activités de gouvernement au sens large : les transformations des États, des exécutifs et des administrations, les formes multiples d'organisation et de fonctionnement des démocraties et la conduite de l'action publique. L'objectif de cette revue consiste à comprendre et analyser les transformations de l'État en croisant les disciplines juridiques, sociologiques et politistes.

Enfin, la revue *Politiques et Management Public* a pour objectif de publier des recherches rendant compte scientifiquement de tous les aspects des fonctionnements et des évolutions des organisations publiques au sens large, mais aussi du développement et des transformations de l'action publique, que celle-ci soit sectorielle ou transversale, européenne, nationale ou locale. Elle entend favoriser la diversité et l'originalité des approches, empiriques, théoriques, nationales ou comparatives, mono ou pluridisciplinaires. Elle anime ainsi les débats sur les mutations des organisations publiques, les évolutions de leur gestion et les formes traditionnelles ou renouvelées de l'action publique.

Directement en lien avec cette thématique, l'article de Catherine Dubernet* montre à quel point les universités, au même titre que l'ensemble du secteur public, sont actuellement soumises à des transformations majeures et la conduite du changement devient une préoccupation de premier plan.

Ce bref détour du côté de la recherche scientifique montre que la question de la transformation de l'action publique et des pratiques managériales est au cœur d'une réflexion collective en cours et qui s'enrichit du dialogue constant de ses différents acteurs.

Sonia Leverd - IBEP/DGAFP

* PMP 33/3-4 - 2016, pp.285-305.