

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Fonctionnaires**

*organisé grâce au soutien de la:
DGAFP*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vic des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

L'ADMINISTRATION EN MOUVEMENTS ?

par

Frédérique PALLEZ

Centre de Gestion Scientifique de l'École des mines de Paris

Synthèse des travaux du séminaire Fonctionnaires, soutenu par la
Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique

(janvier 1998- juin 1999)

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Souvent taxée d'immobilisme, l'Administration fait l'objet depuis plusieurs années de réflexions visant à repenser les missions de l'Etat et la conduite de l'action publique, réformer les relations des administrations avec leurs usagers, rénover la "gestion des ressources humaines", etc. Or les travaux du séminaire Fonctionnaires (voir encadré) ont montré que, sur le thème apparemment restreint mais symbolique de la *mobilité* des fonctionnaires, des réalisations originales, et souvent méconnues, venaient contrebattre les idées reçues sur le secteur public, et, davantage, qu'elles permettaient de mieux comprendre les conditions de changements réussis, non seulement en matière de mobilité, mais plus généralement, en matière de réformes dans l'Administration.

Le texte qui suit résume et illustre l'essentiel de ces thèses, en deux parties :

- comment mobiliser les souplesses du mammouth ?
- de la mobilité des fonctionnaires au mouvement de l'Administration.

Le séminaire Fonctionnaires

Le séminaire « Fonctionnaires », organisé par l'Ecole de Paris du Management avec le soutien de la DGAFP et animé par l'auteur de ce texte, a rassemblé praticiens de la gestion du personnel et chercheurs entre janvier 1998 et juin 1999, sur le thème de la mobilité dans les trois fonctions publiques. Par ce fil, on tirait assez vite la question plus générale de la gestion de l'emploi public.

Ce séminaire était fondé sur l'idée, émise par Jean Baptiste de Foucauld, qu'il fallait réfléchir à un nouveau contrat social entre la nation et ses fonctionnaires, instituant une complémentarité entre sécurité de l'emploi et devoir de mobilité, l'un étant en quelque sorte la contrepartie de l'autre.

Ce projet de séminaire s'est fondé sur trois constats : la plupart des analyses s'attachent à décrire les obstacles à la mobilité, en concluant généralement par l'idée que ces obstacles sont moins statutaires qu'organisationnels ou culturels ; très peu d'études ont été consacrées aux pratiques organisationnelles qui permettent de contourner ces obstacles ; peu de réflexions approfondies ont été menées sur le bien-fondé de la mobilité.

Au cours des seize séances qui ont eu lieu, c'est donc à la fois à l'analyse de pratiques innovantes et à une réflexion sur la place de la mobilité dans des doctrines plus globales, que s'est consacré le séminaire. On trouvera en annexe la liste des intitulés de ces séances, et les comptes rendus correspondants.

I- Comment mobiliser les souplesses du mammouth ?

Innover dans le cadre du statut, sans bouleversement juridique, c'est possible, sous certaines conditions. Telle est la conviction d'un certain nombre de responsables français de la modernisation de l'État. Telle est également une des conclusions qui est ressortie tout au long des travaux du séminaire, et dont l'essentiel a déjà été exposé dans une synthèse intermédiaire intitulée "*Les souplesses cachées du mammouth*"¹. Les analyses qui suivent en sont directement reprises.

À travers les diverses expériences présentées lors du séminaire, qui montrent qu'il est possible de contourner les obstacles à la mobilité, sont apparus quatre "ingrédients" du changement dont la présence concomitante paraît nécessaire. Ils seront traités sous les quatre rubriques suivantes :

¹ Voir F. Pallez "les souplesses cachées du mammouth", *Le Journal de l'Ecole de Paris*, janvier 1999

- les effets bénéfiques des séismes
- des acteurs au profil spécifique
- la considération et la confiance
- des alliances inhabituelles

Mais, la mobilité est-elle toujours souhaitable, pour qui, dans quelles conditions ? On s'interrogera donc ensuite sur le sens de cette "injonction", peut-être un peu trop communément admise.

I-1 Les effets bénéfiques des séismes

Sans vouloir insister à l'excès sur l'intérêt des bouleversements, il semble qu'un changement majeur du contexte, ou, plus généralement, l'apparition d'une nouvelle contrainte (raréfaction des ressources par exemple), soient de nature à déclencher la mise en place de nouvelles pratiques de gestion du personnel :

- au ministère de l'Équipement, les lois de décentralisation de 1982 ont poussé à lancer une réflexion sur la recomposition des structures de l'Équipement et la valorisation de ses ressources humaines, ce qui a débouché sur la "charte de la fonction personnel", première étape vers une modification des pratiques de gestion des hommes ; le défi de la réalisation des chantiers d'autoroute en Auvergne à moyens constants a également permis de tester avec succès de nouvelles pratiques de gestion de la mobilité ;

- à La Poste, la nécessité de moderniser à marche forcée l'organisme, suite à son changement de statut en 1990, pour lui permettre d'assurer son équilibre financier et de lutter contre la concurrence, a conduit à d'importantes restructurations, et des baisses d'effectif ; les redéploiements qui en résultaient ont dû se faire sans licenciement de personnel, d'où la mise en place d'une mission chargée de ces problèmes, qui a du inventer les dispositifs adéquats ;

- dans l'Armée de Terre, où la gestion des personnels est déjà relativement sophistiquée depuis longtemps, la réorientation stratégique majeure de 1996, les restructurations massives en cours, et surtout la professionnalisation complète en lieu et place de la conscription, constituent une nouvelle donne, qui oblige à repenser les métiers et les profils de carrière, en anticipant les reconversions ultérieures.

- au ministère de l'Éducation Nationale, la réflexion sur les nouvelles modalités du "mouvement", destinées en principe à promouvoir un système plus proche des agents, sont dues à l'impulsion de son volcanique ministre ; par ailleurs, diverses expériences de mises à disposition de personnels de la centrale menées actuellement sont liées, plus anonymement, à l'injonction générale de diminuer de 10% les effectifs parisiens des ministères...

- à la Direction générale des Douanes et des Droits Indirects, l'ouverture du grand marché intérieur au 1^{er} janvier 1993, et les diminutions de flux de personnes et de marchandises à contrôler qui y sont liées (70% et 60% respectivement), ont constitué une modification radicale des missions qui a entraîné une reconfiguration profonde de l'organisation, quatre mille suppressions de postes, et la mutation géographique de trois mille agents.

Phénomène observé depuis longtemps dans les organisations, la déstabilisation des routines crée des opportunités dont, sous certaines conditions, des acteurs peuvent se saisir pour modifier les règles du jeu.

Ceci ne veut pas dire que des évolutions planifiées ne puissent être mises en œuvre : la restructuration de la carte des recettes des finances, à la direction de la Comptabilité Publique, avec les reconversions qui l'accompagnent, est une opération pluriannuelle, déclenchée par l'apparition de nouvelles missions pour la direction, mais sans qu'un sentiment d'urgence n'ait poussé à sa conception.

De même, quand le séisme devient permanent (ne faut-il pas alors plutôt parler de tectonique permanente des plaques, comme l'a fait remarquer un responsable du ministère de l'Agriculture ?), la contrainte peut également être mise à profit pour impulser des changements. Dans ce ministère en effet, une série de contraintes externes spécifiques ont obligé à opérer des changements : la pression des Anglo-saxons, qui pousse à transformer les modes de contrôle de la gestion des aides communautaires ; l'affaire des végétaux transgéniques, qui a conduit les responsables administratifs à prendre très rapidement des dispositions, alors même que les scientifiques ne sont pas d'accord entre eux sur ces questions...

Il n'en demeure pas moins que si la contrainte peut être un aiguillon puissant du changement, elle l'est d'autant plus qu'il n'existe pas de moyen de la contourner, et qu'elle crée une situation de rupture, à une date imposée². C'est en ce sens qu'est employé ici le mot de séisme.

La conséquence de cette constatation est, a contrario, la relative difficulté d'inscrire de telles pratiques dans la permanence et d'en assurer la pérennité, quand la pression de l'événement ne permet plus la mobilisation des esprits. À cet égard, il est frappant de comparer la différence d'appréciation des agents de l'administration des Douanes juste après la réforme, puis quelques années après : le premier sondage réalisé donnait des résultats très positifs, montrant une bonne compréhension des enjeux du changement, alors que la même opération réalisée quelques années plus tard, après de nouvelles réformes et de nouvelles suppressions d'emplois a mis en évidence des oppositions et des incompréhensions beaucoup plus fortes.

Peut-on prévoir d'autres séismes ? L'un des participants a évoqué la judiciarisation de la société, qui touche également l'Administration, et le poids croissant de l'Europe. Peut-être pourrait-on aussi parler de « séismes démographiques » en évoquant les prochains départs à la retraite massifs de fonctionnaires, qui, selon certains, pourraient constituer une opportunité majeure dans la gestion de l'emploi public des prochaines années.

I-2- Portrait-robot du gestionnaire de personnel

Le deuxième ingrédient relevé est l'existence d'acteurs motivés et légitimes, qu'il s'agisse de responsables administratifs, ou plus spécifiquement de gestionnaires de personnel, qui sachent se saisir des opportunités créées par le "séisme" pour promouvoir de nouvelles pratiques. Le profil de ces acteurs a semblé à certains égards spécifique.

Ayant souvent accompli la quasi totalité de leur carrière dans l'institution en cause, connaissant bien le terrain, ayant exercé plusieurs types de responsabilités opérationnelles, ils ne sont pas à l'origine des professionnels de la gestion des ressources humaines, bien qu'ils aient acquis une expertise dans ce domaine. Ils sont d'ailleurs susceptibles de reprendre des fonctions dans d'autres domaines

² Voir à ce sujet les travaux sur l'urgence et l'importance de la gestion des échéances : C. Riveline "De l'urgence en gestion" *Gérer et Comprendre*, mars 1991 ; D. Fixari, F. Pallez "Comment traiter l'urgence" *Gérer et Comprendre*, juin 1992

que la GRH, mais ont souvent une stabilité et une durée dans leur poste de gestionnaire du personnel anormalement longue par rapport aux normes administratives habituelles. Ce type de carrière leur donne une légitimité vis-à-vis des agents qu'ils gèrent, et vis-à-vis de leurs représentants syndicaux. Ils ont pu également de la sorte acquérir un professionnalisme qui leur permet de mettre en œuvre des solutions inventives sans méconnaître le cadre potentiel de leur action. Des convictions personnelles les poussent, parfois en cohérence avec d'anciennes responsabilités syndicales. De plus, ils ont réussi à obtenir le soutien à haut niveau des responsables de l'organisation, l'appui de leurs ministres, et manifestent à la fois des qualités de stratèges et de pédagogues.

Il ne s'agit pas pour autant d'"hommes providentiels", mais d'individus qui, s'appuyant ouvertement sur la liberté et la sécurité que leur donne leur statut de fonctionnaires, développent des projets qui paraissent au début un peu en marge des pratiques coutumières.

Mais comment repérer ce type d'acteur ? Et surtout, comment les valoriser ? On observe que l'absence de prise en compte des réalisations dans les carrières, dans certains secteurs de la fonction publique, est un obstacle qui émousse le dynamisme des responsables les plus opiniâtres.

Sans doute faudrait-il d'abord, en amont, valoriser également la fonction de gestionnaire des ressources humaines, qui, dans les ministères notamment, est trop souvent considérée comme moins noble que des fonctions plus opérationnelles³. On notera à ce sujet qu'au ministère de l'Équipement, ministère pionnier dans ces matières, la direction du personnel jouissait d'un statut élevé et que son directeur disposait de plus d'une grande latitude en matière de distribution de primes.

I-3- La considération et la confiance

Les responsables venus exposer leur pratique au séminaire Fonctionnaires s'appuient sur des méthodes qui, au-delà de leur diversité apparente, présentent des traits communs : elles visent à établir ou à rétablir la confiance des agents, et à marquer une considération à leur endroit.

On peut essayer de caractériser ces méthodes en trois points :

- une savante gestion du temps,
- une recherche de personnalisation et de contractualisation,
- l'invention des règles.

I-3-1- Une savante gestion du temps

La gestion du temps est une composante essentielle de ces gestions de personnel, qu'il s'agisse de maîtriser le timing de grandes opérations de reconversion, ou de mettre en place les moyens d'anticiper dans la durée sur les évolutions à venir.

Dans les opérations de fermetures de site et de reconversion, une durée de l'ordre de un à deux ans a été mentionnée comme raisonnable (Poste, DCP), pour construire les solutions sans laisser pourrir les situations, mais des opérations de plus grande ampleur peuvent se dérouler sur plusieurs années (Douanes). Du temps est aussi laissé à la "palabre", même si le schéma de l'opération est déjà clairement dessiné, car il est important de marquer de la considération pour les agents et les différents partenaires impliqués. Ce temps est également nécessaire pour instruire de manière plus personnalisée les contraintes des agents et mettre en place des dispositifs d'accompagnement .

³ voir à ce sujet S. Vallemont, "Gestion des ressources humaines" La Documentation française, déc 1998

A l'occasion d'une opération de reconversion d'établissement hospitalier, l'établissement a pris en charge la reconversion d'une secrétaire en assistante sociale, lui payant les trois ans de formation en échange d'un engagement à travailler cinq ans minimum dans la nouvelle structure. D'autres agents se voient proposer des formations d'aides soignants, ou de CAP polyvalents, pendant lesquelles ils touchent leur rémunération, et qui leur permettront de trouver des débouchés dans d'autres établissements.

Un autre aspect de la capacité à gérer le temps concerne la capacité d'anticipation, appuyée sur des outils de gestion prévisionnelle plus ou moins sophistiqués. La visibilité de son cheminement de carrière par l'agent, et des différentes étapes qui l'accompagnent, est un facteur important de confiance qui facilite la mise en œuvre de mobilités, si elles répondent à des exigences argumentées ; dans l'Armée de terre, ou à l'Équipement, cette voie est déjà explorée.

Par ailleurs, une gestion prévisionnelle "en masse" de l'évolution quantitative et qualitative des besoins en personnel permet à l'organisme concerné de privilégier les mesures adéquates sans risquer d'incohérence sur la durée. La Poste raisonne ainsi sur des volumes de personnel de plusieurs milliers d'agents, pour un métier donné. France Télécom a mis en place des dispositifs temporaires pour tenir compte de déficits d'effectifs prévus en Région parisienne pendant quelques années. L'Éducation nationale a également mis en place des outils de projection à moyen terme⁴ des effectifs de professeurs du second degré, par discipline, ce qui, sans résoudre tous les problèmes liés aux à-coups démographiques et politiques, lui donne quand même un peu plus de visibilité sur le moyen terme.

A cet égard, un obstacle important à la mise en place d'une gestion de personnel dynamique, comportant des marges de manœuvre, est le volume démographique trop faible d'une population : cet obstacle est visible dans la Fonction Publique Territoriale, où le morcellement des employeurs entrave pour l'instant la fluidité nécessaire à ce type de gestion, bien que les centres de gestion contribuent à une certaine recomposition de cette gestion par les actions de placement et de reconversion qu'ils mènent.

Enfin, mentionnons que la succession même des changements de pratiques de gestion, si le rythme n'en est pas maîtrisé, a tendance à brouiller la lisibilité des processus successifs. Certains secteurs de l'Administration semblent avoir connu des situations d'"overdose" en la matière...

1-3-2- Personnalisation et contractualisation

La personnalisation de la gestion, qui va à l'encontre de l'égalitarisme un peu mécanique qui résulte de l'application des règles administratives du statut, permet à la fois d'adapter le plus finement possible les profils et les postes, mais aussi de tenir compte des difficultés personnelles ou familiales qu'une mobilité risque d'entraîner. Ce type d'obstacle n'est pas insurmontable, à condition qu'il soit réellement pris en compte dans la négociation. Cette personnalisation de la gestion est naturellement favorisée par le fait que le statut impose une multitude d'actes administratifs qui sont tous une occasion de "faire de la GRH", en d'autres termes de s'intéresser directement au dossier de l'agent. Mais c'est surtout la procédure de l'entretien individuel, mise en œuvre sous des formes différentes selon les administrations, qui, progressivement, constitue un des supports les plus répandus de cette personnalisation.

Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche a par exemple créé depuis plusieurs années un système de gestion personnalisée fondé sur un échelon interrégional d'inspection : les inspecteurs généraux consacrent une part non négligeable de leur temps à l'écoute attentive des demandes émanant de l'ensemble des agents, depuis le directeur départemental jusqu'au plus obscur adjoint administratif d'un service déconcentré ; ils jouent un rôle très important d'interface entre la gestion collective, celle des mutations et des avancements,

⁴ cf forum de la GRH (DGAFP), juin 1999

et le traitement au cas par cas, que leur permettent d'assurer les rendez-vous qu'ils accordent dans les DDA. Ce dispositif, extrêmement utile, va prochainement s'adresser également aux deux mille agents de l'administration centrale. Il est complété par l'intervention des conseillers généraux chargés de chacun des corps (GREF, Ingénieurs Agronomes et Vétérinaires), qui permettent d'enrichir cette approche personnalisée des problèmes.

Cela dit, il s'agit en fait de trouver un équilibre entre l'application de règles collectives et un suivi personnalisé, sans renoncer au cadre collectif. Ainsi, comme le fait remarquer un responsable du ministère de l'Agriculture, la mobilité doit rester une affaire de volontariat ; mais rien n'empêche d'appliquer l'article 58 du statut général, selon lequel tout fonctionnaire bénéficiant d'un avancement de grade est tenu d'accepter l'emploi qui lui est assigné.

Une telle personnalisation est-elle cependant compatible avec une gestion de masse ? A propos du mouvement de l'Education nationale, quelqu'un est allé jusqu'à parler de « tri de cheptel » ! Sans doute la solution doit-elle être cherchée, comme cela a été le cas dans ce ministère, du côté de la déconcentration, mais aussi de la mise en place, localement, de dispositifs comme les « cellules de mobilité » qui mènent des opérations de reconversion à La Poste, douanes et dans certains hôpitaux, ou dans les toutes petites équipes qui gèrent certains corps (Mines, Télécom, chargés de mission gérant les ingénieurs des Ponts ou des TPE). Ceci a évidemment un coût. D'où la tentation de ne pas en faire des structures permanentes (cf les cellules de reconversion mises en place de manière éphémère dans les hôpitaux en restructuration). Une solution alternative, proposée par certains responsables de personnel sensibles à la question des moyens, consisterait à réserver la personnalisation de la gestion à certaines catégories de personnel ; une gestion par exception en quelque sorte.

La considération accordée aux personnes passe souvent aussi par des dispositifs de contractualisation : à partir du moment où on établit une certaine transparence avec les agents, où on visible des itinéraires, où l'on signe des engagements avec les agents mais aussi avec leurs responsables hiérarchiques, beaucoup d'obstacles tombent. Cette contractualisation peut prendre la forme de chartes, comme à l'Education nationale, à l'Equipement, dans les préfectures, mais aussi de lettres de mission, de plus en plus répandues dans les DDE, les TPG ou au Ministère des Finances, ou encore, à France Télécom, de contrats de mise à disposition avec clause de retour pour les agents qui acceptent d'aller temporairement dans une région déficitaire.

Ces dispositifs contractuels ont de nombreuses vertus : ils rétablissent la confiance ; ils permettent de donner du « grain à moudre » aux syndicats, puisqu'ils font l'objet de négociations ; ils rétablissent la légitimité du gestionnaire de personnel, qui est désormais porteur d'un projet ; enfin, ils permettent de mobiliser davantage les responsables opérationnels, dont l'engagement sur le terrain est fondamental et qui sont partie prenante des accords passés : on garantit par exemple, à La Poste, le nombre maximal d'agents « difficiles » qui leur sera attribué.

I-3-3- Invention des règles et capacité stratégique

L'établissement de « règles du jeu » claires pour tous les acteurs ne signifie pas manque d'imagination ou de capacité stratégique chez ces responsables. La tendance à une gestion plus rapprochée va en effet de pair avec la recherche de solutions adaptées aux situations particulières et aux spécificités des métiers. C'est pourquoi des arrangements divers sont inventés par les gestionnaires de personnel pour assouplir ou adapter des dispositifs juridiques nationaux ou des règles coutumières parfois un peu rigides.

C'est ainsi que des commissions administratives paritaires se sont faites par téléphone (cas de l'Equipement), quitte à être régularisées après ; La Poste a inventé les mutations anticipées pour prendre des options sur des postes libérés seulement un an et demi plus tard, et a mis en oeuvre le principe de la Cessation Progressive

d'Activité (CPA) sur 5 ans en le rendant compatible avec une activité de cadre : 2,5 ans à temps plein payés à 80%, suivis de 2,5 ans payés au même taux avec arrêt complet de l'activité ; à l'Education Nationale, les primes des agents de la centrale mis à disposition des établissements universitaires ou des rectorats ont été maintenues pendant la durée de l'expérimentation (1 et 2 ans) ; à la DCP, des surnombres ont été acceptés quand ils concernaient des agents proches de la retraite, et des concours à affectation régionale ont été instaurés en région parisienne pour faire face aux déficits chroniques d'agents dans cette région. A l'Equipement, les règles d'attribution de la NBI (nouvelle bonification indiciaire) ont même été légèrement aménagées pour en gommer les effets pervers (favoriser l'immobilité) et en faire un instrument incitatif à des mobilités dans les régions peu attractives. Le directeur d'un hôpital en reconversion a même été jusqu'à organiser la reprise du bail d'une brasserie située à côté du nouvel hôpital par un des agents qui travaillaient aux cuisines, en lui proposant une caution du conseil d'administration pour son prêt, et en lui garantissant un certain chiffre d'affaires grâce aux diverses manifestations et cocktails organisés par l'administration de l'hôpital. On retrouve ainsi des procédures d'"outplacement" utilisées dans le privé.

Par ailleurs, l'imagination des gestionnaires s'emploie plus généralement à desserrer les contraintes qui pèsent sur la gestion des personnels pour trouver du grain à moudre dans les négociations avec les agents, tout en tenant compte des contraintes de fonctionnement propres à l'organisme. L'exemple de La Poste est particulièrement éclairant à cet égard.

Deux illustrations peuvent être apportées : l'implantation de nouveaux centres financiers sur la façade atlantique, lieu d'affectation traditionnellement très demandé par les agents, qui était permise par les nouvelles possibilités de transmission de l'information, a, on l'a déjà souligné, fourni une monnaie d'échange lors des grandes restructurations (fermetures de centres de tri, du service des ambulants...) ; le développement volontariste du temps partiel pour dégager des postes et donc des possibilités de mouvement s'est fait notamment en proposant aux facteurs un système d'une semaine de congés toutes les 5 semaines de travail, plus compatible avec les contraintes du service qu'un 80% sur la semaine.

Deux remarques sur cette capacité à déplacer les règles : il ne s'agit pas pour les gestionnaires en question d'être "hors du droit", mais d'en négocier des aménagements ou des modifications avec les acteurs impliqués. En ce sens il s'agit bien d'une capacité d'innovation réglementaire et gestionnaire, et non d'un détournement de règles. Cette inventivité peut-elle être contradictoire avec la technicité, comme le soutiennent certains ?

Par ailleurs, cette capacité à desserrer les contraintes, dont font montre ces responsables, est en même temps un moyen de revaloriser la fonction qu'ils occupent, en les positionnant comme acteurs d'un jeu stratégique, et non comme simples gardiens de règles qui les dépassent.

I-4- Des alliances inhabituelles

Le dernier ingrédient du changement est l'existence d'« alliances » fortes, non seulement avec l'équipe qui entoure immédiatement l'acteur principal (les complices), mais avec des partenaires moins habituels, souvent réputés indifférents ou hostiles : le ministre, dont l'intérêt pour la réforme apparaît souvent crucial, et les organisations syndicales.

A l'exception du cas de l'Armée, les organisations syndicales sont des points de passage obligés dans toute négociation portant sur la mobilité, notamment en raison de leur présence dans les commissions administratives paritaires (CAP) qui traitent de ces dossiers. Mais elles sont souvent décrites comme des obstacles à la mise en œuvre de mobilités autres que celles déclenchées par le volontariat des agents. Clientélisme, souci pointilleux d'équité formelle, méfiance vis-à-vis de toute tentative de différencier les carrières en fonction du mérite librement évalué par la hiérarchie,..telles sont les raisons habituellement avancées à cette attitude.

Or au moins trois types d'expériences, à La Poste, à l'Équipement, aux Douanes, semblent contredire ce postulat de départ et suggérer que, sous réserve d'une explicitation claire des objectifs et d'une "professionnalité" affichée dans les méthodes, les syndicats peuvent contribuer au succès de certaines opérations, notamment par leur connaissance du "terrain", et, qui plus est, devenir dans la durée les gardiens des nouvelles procédures mises en place, souvent menacées par l'obsolescence.

Quant aux ministres, qui, en règle générale semblent ne s'intéresser que médiocrement à la gestion interne de leur ministère, vont-ils devoir s'en occuper davantage ? En tout état de cause, plusieurs exemples évoqués au séminaire (douanes, administration de la mer) mettent en évidence le facteur fondamental de succès que représente pour une réforme de grande ampleur le soutien du ministre.

I-5- Mobilité : slogan mobilisateur, ou vertu cardinale du fonctionnaire ?

Si la mobilité est possible, comme on vient de le montrer, est-elle pour autant souhaitable de manière indifférenciée ?

Pour le directeur général de la DGAFP, deux éléments semblent essentiels pour mener à bien un changement en matière de gestion de l'emploi public : d'une part dégager un vocabulaire et un corps de doctrine communs sur des sujets tels que le recrutement, la mobilité, la gestion des effectifs ; d'autre part, développer outils et méthodes, à "mutualiser" également entre les responsables des fonctions publiques et leurs interlocuteurs.

Le thème de la mobilité des fonctionnaires semble à cet égard très représentatif de la nécessité de disposer d'un langage et d'une doctrine communes, car si le discours dominant affirme le caractère bénéfique de la mobilité à la fois pour les agents et l'Administration, différentes interrogations se sont fait jour au cours du séminaire sur le bien-fondé de cette affirmation. En d'autres termes, la mobilité est-elle une vertu cardinale du fonctionnaire ou n'est-elle qu'un slogan mobilisateur, peu en prise avec la réalité ?

Les tenants de la première position mettent en avant toute une série d'arguments parfaitement convaincants : la mobilité permet la diversification des compétences et des expériences, l'adaptation des effectifs et des organisations aux nouvelles missions de l'État, la lutte contre les connivences locales. A également été noté le très grand respect qu'inspire aux citoyens la mobilité des fonctionnaires de l'État : celle-ci permet ainsi d'assurer sur tout le territoire l'homogénéité des services territoriaux, quelles que soient les particularités locales et d'atteindre à l'idéal républicain d'égalité.

Mais dans un certain nombre de cas précis, évoqués au séminaire, il semble qu'on puisse plaider avec autant de sérieux et de bonne foi, non pas tant en faveur d'une « immobilité » des fonctionnaires, qu'en faveur d'une certaine permanence : beaucoup jugent excessif le turn-over élevé des hauts fonctionnaires ; la mobilité paraît un obstacle à l'approfondissement des compétences et des spécialités ; elle peut aussi empêcher les agents de construire dans la durée des réseaux professionnels locaux qui leur seraient pourtant précieux, dans certains cas, pour mener à bien leur mission⁵. En prônant une mobilité indifférenciée, ne risque-t-on pas parfois de passer d'une gestion immobile à une gestion superficielle ?

Pour trancher entre ces deux positions, il faut remarquer tout d'abord que la politique de la mobilité n'est qu'un maillon de l'ensemble de la gestion des ressources humaines ; de plus en plus apparaît la nécessité de « tenir » tous ces maillons, du recrutement jusqu'à la fin de la carrière du fonctionnaire, pour pouvoir parler véritablement d'un pilotage des carrières.

⁵ voir compte.rendu (c. r) Séminaire Fonctionnaires séance octobre 1998, sur les préfets

Au ministère de l'Équipement, par exemple, une politique de mobilité spécifique, différente de celle qui concernait les managers, a été mise en place pour les carrières d'experts ; mais elle s'accompagnait d'une politique de rémunération (primes) et de procédures particulières d'évaluation, tenant à la nature même du métier⁶. De même, dans la fonction territoriale, la gestion des emplois d'assistante maternelle doit tenir compte du fait qu'au delà d'un certain âge, pour des raisons de fatigue physique, beaucoup d'entre elles sont obligées de changer d'emploi et qu'il faut donc les orienter vers des carrières administratives⁷. On retrouve le même phénomène pour les agents de l'administration de la mer, qui doivent pouvoir passer sur des postes plus administratifs, à terre, à partir d'un certain âge⁸.

On voit bien que la mobilité intervient dans ces différents cas de façon très différente, et qu'elle est nécessairement incluse dans un ensemble de dispositifs qui permettent de gérer la totalité de la carrière du fonctionnaire.

L'archétype du fonctionnaire généraliste apte à tout faire, qui sous-tend l'encouragement indifférencié à la mobilité, n'a de sens en réalité que pour une partie des fonctionnaires, et ne peut pas être généralisé. De l'avis de nombreux participants, il doit de toute façon être réinterrogé par rapport à de nouveaux rôles (animateur de réseau, gestionnaire et coordonnateur d'expertises, chef de projet) qui se développent rapidement (la fonction de préfet a à cet égard été citée).

D'autre part, la GRH elle-même n'est qu'un des moyens d'une politique plus générale, notamment dans le cas de la réforme globale d'une administration.

Ainsi, lors de la restructuration de La Poste, un certain nombre de centres de production et de centres de tri avaient dû être fermés ; de nouveaux centres de production, dont le lieu d'implantation était relativement libre, ont été situés sur la façade Atlantique, région qui correspondait aux vœux de mobilité émis par un grand nombre d'agents : on a en quelque sorte échangé de la mobilité fonctionnelle contre de la mobilité géographique⁹.

On ne peut donc sans doute donner que des réponses contingentes à la question du bien-fondé de la mobilité : elles dépendent à la fois de la politique de gestion des ressources humaines correspondant au métier concerné et, un cran au-dessus, de la politique plus générale de l'administration dont il s'agit. Mais ces réponses sont d'autant plus importantes à expliciter qu'elles ne vont pas de soi.

Les travaux du séminaire montrent en tout cas qu'il n'existe sans doute pas une doctrine unique en matière de mobilité, mais que, au cas par cas, il s'agit plutôt d'énoncer des éléments de politique à mettre en cohérence entre eux.

II- De la mobilité au mouvement : éléments d'une théorie du changement dans le secteur public

Les réflexions menées au séminaire Fonctionnaires ont en fait largement débordé la thématique de la mobilité : on a déjà dit que la mobilité ne pouvait guère être évoquée sans l'inclure dans la problématique plus globale de la gestion de l'emploi public. Mais c'est plus généralement les

⁶ voir c.r. séance février 1998

⁷ voir c.r. séance mars 1999

⁸ voir c.r. séance janvier 1999

⁹ voir c.r. séance mars 1998

conditions et les modalités d'une réforme du secteur public qui ont été évoquées, au fil des séances et des expériences analysées : de la mobilité on est passé aux conditions du mouvement, donc du changement. Quelques grandes questions transversales sont alors apparues comme des lignes de clivage fort, ou des interrogations ouvertes, qui conditionnent les démarches de réforme actuelles, et qui, pour certaines, leur donnent une coloration différente de ce qui peut s'observer dans l'entreprise privée.

II-1- Le sens du changement

Depuis que le slogan de la modernisation du service public a vu le jour, la tentation est forte de s'inspirer des méthodes paraissant éprouvées dans l'entreprise pour les transplanter dans le secteur public. Or qui dit méthodes dit souvent, et surtout, outils et procédures.

Effectivement, on a pu le constater, beaucoup de ces outils de GRH du privé sont d'ores et déjà appliqués à la gestion de la mobilité dans la fonction publique : entretiens individuels, contrats d'objectif, lettres de mission, incitations financières, etc. Il n'est pas jusqu'aux "business plans" qui n'aient été utilisés¹⁰. Est-ce à dire que ces outils aient une capacité autonome à induire le changement ? Non, bien sûr, et les développements précédents l'ont largement démontré. Cela dit, on a peu parlé de l'argumentaire utilisé pour emporter l'adhésion des agents, sauf à dire qu'il devait s'insérer dans un projet plus global (cf I-1) et à remarquer que la contrainte externe pouvait rendre cet argumentaire particulièrement efficace.

Or plusieurs exemples¹¹ ont montré que l'acceptation de nouvelles pratiques est très difficile sans reformulation parallèle en termes de missions, d'objectifs, et que la contrainte doit, pour être acceptable, être énoncée dans des termes légitimes aux yeux d'agents de la fonction publique.

C'est ainsi que l'ouverture du grand marché intérieur peut constituer un cadre acceptable pour réformer l'organisation des douanes, alors que la perspective d'une réforme des réseaux locaux du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie se heurte pour l'instant à une forte méfiance des agents qui y voient un simple objectif en termes de gains de productivité.

De même, la reconversion d'un hôpital sera diversement considérée par les agents selon que l'on met en avant les objectifs de santé publique, ou la rationalisation de la carte sanitaire.

On comprend dans ces conditions la référence massive à l'amélioration du service à l'utilisateur, argument utilisé maintenant systématiquement pour justifier un changement¹², mais l'énoncé récurrent de cet objectif vague peut-il suffire à mobiliser dans la durée les agents ? Peut-on, de toute façon, se sont demandé certains, enrôler les fonctionnaires dans le changement permanent ?

II-2- Identités, corps et tribus

II-2-1 Les corps, de vrais employeurs ?

Il importe également de souligner une différence majeure entre le privé et le public à l'égard de la mobilité, et de l'évolution des pratiques de GRH plus généralement : l'existence des corps. Selon

¹⁰ cf c.r. séance avril 99

¹¹ cf c.r. séances mars 1999, avril 1999, juin 1999

¹² comme, mutatis mutandi, la référence au client dans l'entreprise (cf F. Cochoy, J.P. Neuville "le client, ketchup des affaires", séminaire Vie des affaires, Ecole de Paris, nov 1999)

Jean Saglio¹³, sociologue des relations socioprofessionnelles, il est délicat de transposer tel quel un modèle de relations qui dans l'entreprise repose sur la dualité employeur / salarié. Dans la fonction publique, l'employeur est souvent difficile à identifier, car les corps exercent certaines prérogatives qui lui sont habituellement dévolues¹⁴ : choix des critères de sélection et des caractéristiques de la formation ; sélection, à la place de l'employeur, des agents qui occuperont tel ou tel poste ; gestion de la mobilité horizontale et même parfois, pour les corps qui ont accès à des emplois de niveaux hiérarchiques différents, de la mobilité verticale, voire de la mobilité externe (c'est ainsi que les gestionnaires du corps des télécoms organisent explicitement le départ dans le privé de ses membres¹⁵).

En dehors du fait que les "grands" corps ont pu avoir des stratégies autonomes au sein de l'Etat¹⁶ et peuvent encore, de l'avis même de leurs dirigeants, constituer un réseau transversal aux institutions, qui fluidifie les relations et améliore l'efficacité des coordinations¹⁷, le corps peut jouer, en matière de GRH, des rôles variés, de celui de chasseur de têtes, à celui d'harmonisation des évaluations individuelles entre les différents employeurs¹⁸. Dans ces conditions, il faut prendre acte de l'importance des corps dans la construction d'une doctrine de la mobilité, et se demander comment dépasser les éventuelles contradictions entre gestion des corps et gestion des compétences. Cela semble possible et déjà expérimenté dans certains ministères (cf Affaires étrangères où des filières métiers sont mises en place au sein des corps).

II-2-2 Identités collectives et tribus

Une autre conséquence de l'existence des corps est le statut symbolique qu'en tirent leurs membres, la notion de « rang » au sens où on l'entendait sous l'ancien régime¹⁹, qui modèlent fortement les identités professionnelles des fonctionnaires. Au-delà des effets souvent dénoncés du corporatisme, il s'agit d'une identité collective forte sur laquelle les gestionnaires les plus astucieux peuvent s'appuyer pour mener leur politique de changement. Ce constat explique en particulier les enjeux importants qui se manifestent à propos des fusions de corps, de leur ouverture, des changements de modalité de recrutement, voire même de leur changement de nom, porteur d'une forte charge symbolique²⁰, tous changements qui peuvent dénaturer cette identité.

Dans le même ordre d'idée, il existe également des identités liées non au corps mais au ministère ou à la direction dont relèvent les agents : selon le directeur des Affaires maritimes, par exemple, on ne gère pas de la même manière les personnes qui s'occupent de l'eau et celles qui s'occupent du béton. Autre type de clivage identitaire autour du thème même de la mobilité : parmi les fonctionnaires du ministère de la Défense ou des Affaires étrangères, beaucoup ont fait ce choix pour les opportunités de mobilité qu'il offrait ; à l'inverse, d'autres ministères ont une image de plus grande sédentarité.

¹³ cf c.r. séance décembre 98

¹⁴ cette remarque a surtout été faite dans le cas de la fonction publique d'Etat, car il semble que dans les deux autres fonctions publiques, la proximité de l'employeur, jointe à une tradition d'établissements ou de collectivités territoriales très autonomes, lui rende une place plus traditionnelle face à ses agents

¹⁵ cf c.r. séance mai 99

¹⁶ Voir par exemple P. Rosanvallon "l'Etat en France de 1789 à nos jours" le Seuil 1990 ou J. C. Thoenig, "L'ère des technocrates - le cas des Ponts et Chaussées" L'Harmattan 1987

¹⁷ id.

¹⁸ id.

¹⁹ On retrouve ce phénomène de manière plus générale dans les entreprises (cf P. D'iribarne "La logique de l'honneur") avec la distinction entre les métiers nobles et non nobles

²⁰ cf l'extrême attention portée aux nouveaux noms des corps de l'administration de la mer, destinés à évoquer leur glorieuse histoire remontant à Colbert

Ces sentiments d'appartenance forts à un groupe peuvent être des atouts puissants dans une réforme de grande ampleur, de manière analogue à ce qui a été dit précédemment sur les corps. Souvent entretenus par des rites (fête annuelle de l'administration de la mer²¹) ou des actes symboliques (réveillon passé la veille de l'ouverture du grand marché intérieur par la hiérarchie des douanes dans un poste frontière²²), ils ont été rapprochés plusieurs fois, au cours du séminaire, du triptyque rites - mythes - tribus théorisé par C. Riveline²³ : pour celui-ci, en effet, les collectivités qui "fonctionnent" bien sont assimilables à des "tribus", observant des rites et partageant des mythes, chacun des trois pôles requérant la présence de l'autre. Mais si l'on suit cette théorie, les tribus, pour rester vivaces, doivent être soudées par un mythe. Or celui-ci peut s'effriter au cours du temps : ainsi, le passage d'une douane de contrôle à une douane "de gestion", évolution qui sous-tend les réformes actuelles de cette direction, est-il compatible avec le maintien d'une identité et d'une fierté collectives qui caractérisaient les douaniers jusqu'ici ?

Plus généralement, la Fonction publique est-elle, comme s'est interrogé un participant, une tribu qui perd son mythe (le service public et l'intérêt général) ou dont le mythe est dévalorisé parce qu'il n'est plus reconnu par l'opinion publique (les fonctionnaires "planqués", le "trop d'Etat...") ? Le succès de toute réforme de l'Etat, notamment en matière de gestion des ressources humaines n'exige-t-il pas, en préalable, de reconstruire un discours valorisant pour l'intérieur et compréhensible par l'extérieur sur la "tribu" des fonctionnaires ? C'est peut-être ainsi qu'il fallait entendre l'appel de J.B. de Foucauld rappelé plus haut, en faveur d'un nouveau contrat social entre les fonctionnaires et la nation.

En tout état de cause, même s'il est possible de redéfinir selon ces principes un discours transversal sur les fonctionnaires, les différences d'identité mises en évidence selon les secteurs administratifs sont fondamentales et interdisent toute méthode de "prêt-à-porter" en matière de GRH.

II-3 Micro-gestion et grandes réformes

Si le changement est donc possible et observable localement, des interrogations plus générales ont été formulées au fil des séances sur les moteurs et les modalités de ce changement. Quels principes doivent guider les réformes ?

Certains estiment par exemple que la micro-gestion, si fine et habile qu'elle soit, ne peut pallier les grands défauts du fonctionnement de l'Etat ; de plus, les gestionnaires qui s'acharnent jour après jour à contourner les obstacles et les rigidités du système finissent par se lasser. D'autres répondent qu'il y a une autre forme de renonciation à tout attendre des grandes réformes et à croire qu'elles suffisent à enclencher une dynamique de changement ; une lassitude encore plus grande ne s'empare-t-elle pas de ceux qui attendent indéfiniment le grand soir ? Lassitude pour lassitude, peut-être vaut-il mieux se saisir des opportunités de changement, même limitées, qu'offre la micro-gestion. Tel est, du moins, le message qui a traversé la plupart des séances du séminaire, il est vrai biaisées par le mode de sélection des intervenants. En d'autres termes le changement ne se produit pas à l'arrêt.

Cela dit, travailler à introduire des marges de manœuvre à l'intérieur d'un cadre réglementaire donné ne signifie pas qu'il faut renoncer à s'attaquer parallèlement aux rigidités du système. Gilbert Santel a proposé quelques pistes de réformes, qui seraient envisageables dès maintenant, concernant par exemple le problème des détachements ; il est question également de créer des « réserves interministérielles » qui permettraient de faciliter localement le travail interministériel, et

²¹ cf c.r. séance janvier 99

²² cf c.r. séance juin 99

²³ cf C. Riveline, "la gestion et les rites", *Gérer et Comprendre*, décembre 1993

de lutter contre la multiplication des corps, ou de tenter de réduire leur nombre. Mais ces différentes voies ne nécessitent pas de mettre à bas l'ensemble des règles régissant les fonctions publiques.

Pour conclure (provisoirement) sur ce point, où s'expriment peut-être davantage des convictions que des démonstrations, rappelons que ce type de débat n'est pas nouveau en France et que, déjà, Alexis de Tocqueville dans "l'Ancien régime et la révolution"²⁴ opposait les manières de réformer en France et en Angleterre et caractérisait nos méthodes de la sorte :

Quand on étudie l'histoire de notre révolution, on voit qu'elle a été menée précisément dans le même esprit qui a fait écrire tant de livres abstraits sur le gouvernement. Même attrait pour les théories générales, les systèmes complets de législation et l'exacte symétrie dans les lois ; même mépris des faits existants ; même confiance dans la théorie ; même goût de l'original, de l'ingénieux et du nouveau dans les institutions ; même envie de refaire à la fois la constitution tout entière suivant les règles de la logique et d'après un plan unique, au lieu de chercher à l'amender dans ses parties. Effrayant spectacle ! car ce qui est qualité dans l'écrivain est parfois vice dans l'homme d'Etat, et les mêmes choses qui souvent ont fait faire de beaux livres peuvent mener à de grandes révolutions.

II-4 Transparence et opacité

Enfin, est apparu au fil des séances un autre problème de principe dans la conduite du changement, celui de l'opposition entre transparence et opacité, lié d'ailleurs au thème précédent : les tenants de la transparence sont souvent aussi ceux de la réforme globale, tandis que les tenants de l'opacité sont souvent partisans des arrangements locaux, des contournements, des « bidouillages ». "Ça" marcherait-il pour des raisons ig-nobles, donc indicibles ?

Sans doute ne faut-il pas en rester à cette opposition terme à terme, qui est évidemment caricaturale : la souplesse ne doit pas être confondue avec l'obscurité, ni l'imagination avec la combine ; la rigidité vient parfois de la dissimulation d'un certain nombre d'arrangements, en matière de primes, par exemple.

Inversement, on sait qu'il est utopique de penser que de bonnes règles produisent mécaniquement de bons comportements. Les bonnes règles sont celles qui sont acceptées, et donc construites dans la négociation²⁵.

Au ministère de l'Agriculture, les règles concernant la mobilité par exemple font partie d'une négociation permanente : comment définit-on une mobilité, quels sont les délais pour l'effectuer, peut-on prendre en compte une mobilité effectuée juste avant l'avancement en grade, ou juste après, y a-t-il des cas de dérogation, par exemple les carrières d'experts, pour lesquelles certaines mobilités seraient désastreuses, etc.

A cet égard, même si la transparence totale est peut-être utopique, la possibilité de débattre des règles du jeu est fondamentale.

Par ailleurs, il faut sans doute distinguer, en matière de transparence, celle qui mène à l'accord sur le sens des mots et le vocabulaire utilisés, car ils peuvent constituer le socle de base de la construction de doctrines, et de la mise en œuvre de projets en matière de gestion des personnels, et la transparence dans la conduite des changements, dont on a dit plus haut qu'elle nécessitait de la part de ses promoteurs une certaine capacité stratégique, et donc, parfois, un dévoilement progressif des étapes. Il y a peut-être un temps pour le secret, où les décisions se préparent et mûrissent, et un temps pour l'annonce et l'explication.

²⁴ pp.238-241 éd. Folio

²⁵ cf J.D. Reynaud "Les règles du jeu- L'action collective et la régulation sociale" A. Colin 1989

Dans le département de Seine St Denis, le souci d'explicitation sur le langage a été poussé très loin puisque des lexiques ont été élaborés et diffusés aux agents, leur précisant le sens de mots comme "poste de travail", "emploi", "fonction", etc... Par ailleurs, une transparence complète a été instituée en matière de recrutement (avec notamment des comptes rendus écrits, accessibles aux intéressés, expliquant les motifs pour lesquels ils n'ont pas été retenus) mais aussi sur un sujet habituellement délicat, les primes, qui sont publiées dans le journal interne de la collectivité...

En matière de conduite de projet, une annonce trop précoce et trop brutale de ses intentions a valu une séquestration de trois jours à un directeur d'hôpital chargé de mettre en œuvre un plan de reconversion de son établissement. Depuis, il annonce les différentes étapes aux personnels de manière plus progressive et plus prudente, laissant le temps aux esprits de mûrir. Evidemment, dans des opérations moins traumatisantes que la fermeture d'un établissement, les objectifs peuvent être annoncés très clairement dès le départ.

Peut-être faudrait-il construire une théorie du clair-obscur, qui guiderait la réforme de l'Etat...

Ce séminaire nous a montré en tout cas que mettre en lumière les pratiques des uns et des autres pouvait être bénéfique, et que la capitalisation de ces expériences pourrait contribuer à l'élaboration de cette doctrine commune que beaucoup appellent de leurs vœux.

Liste des séances du séminaire Fonctionnaires

- " Mobilités, surmobilités" - Armée de Terre- (Colonel Douault, Colonel Genin, Etat major de l'Armée de Terre)
- "Valoriser les ressources humaines par la mobilité" - ministère de l'Equipement- (Serge Vallemont , directeur du personnel honoraire)
- " La mobilité au service de la réforme de La Poste" - La Poste- (Paul Léger, responsable de la Mission Fluidité auprès du Directeur Général)
- " La mobilité dans la Fonction Publique Territoriale" - (Marine Dorne-Corraze, directrice du CIG de Petite Couronne)
- " La mobilité, facteur d'une dynamique de modernisation du Trésor Public" - ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - (Michel Gonnet, directeur de la Comptabilité Publique)
- " Education Nationale : pourquoi réformer le mouvement ?" (Elisabeth Arnold, direction de l'Administration, Marcel Goulier, direction des Personnels enseignants)
- " La mobilité des fonctionnaires et agents publics - Un point de vue syndical" (Pascal Renaud, ancien secrétaire général de l'Union des Fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés)
- " Les préfets, artisans d'une mobilité interministérielle au plan local" - (Marc Cabane, ancien préfet du Jura, chef de mission à la Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat)
- "Fonctions publiques et méconnaissance sociologiques" - (Jean Saglio, sociologue au CNRS)
- "France télécom, une politique de ressources humaines au service d'une orientation client" - (Nicole Darriet, DRH Branche réseaux, FTRSI)
- "Réformer une administration : tâche impossible ?" - (Christian Serradji, directeur des Affaires Maritimes et des Gens de Mer)
- "L'emploi public, réformes globales ou arrangements locaux ?" - (Nicolas Tenzer, chef du service de l'Evaluation et de la Modernisation de l'Etat au Commissariat général du Plan)
- "La construction d'une gestion du personnel dans une collectivité territoriale départementale, la Seine St Denis" - département de Seine Saint Denis - (Gildas Barruol, directeur général adjoint des services départementaux)
- "Un plan stratégique pour un hôpital" - (Elisabeth Beau, Agence régionale d'Hospitalisation de la Région Ile de France ; Patrick Mordelet, directeur général de l'établissement Maison Blanche à Neuilly sur Marne)

- "Gérer un corps de hauts fonctionnaires" (Marc Oberlé, Conseil général des Technologies de l'Information)
- "L'ouverture du grand marché intérieur : comment la douane a survécu au séisme" - Direction générale des Douanes et Droits indirects- (Béatrice Causse, chef du service de l'Inspection des Services)