

RÉUSSIR ET ACCÉLÉRER LES PROJETS DE TRANSFORMATION DANS LE SECTEUR PUBLIC ET LA MISE EN ŒUVRE DES RÉFORMES : LA MÉTHODE *SUCCESSFUL COLLABORATIVE TRANSFORMATION (SCoT)*

AUTEUR



GRÉGORY GEDON
gregory.gedon@wavestone.com

FACE À UN CONTEXTE COMPLEXE, AGIR MÉTHODIQUEMENT POUR ABORDER LES PROJETS DE TRANSFORMATION DIFFÉREMMENT

Les réformes que doivent mener les acteurs publics sont plus profondes et plus brutales qu'auparavant. Elles nécessitent une puissance et une profondeur d'intervention plus marquées. Les technologies et surtout la compréhension de leurs impacts et de leur potentiel deviennent un sujet au cœur de la transformation publique.

Ces technologies doivent ainsi concourir de façon exemplaire à la modernisation du service public dans l'exercice de ses missions comme dans ses réformes structurelles. Il s'agit d'apporter des réponses pertinentes et cohérentes aux besoins de l'Etat en général, mais aussi des citoyens et usagers de l'administration.

Le contexte actuel (et les projets qui en découlent) impose des transformations majeures et s'inscrit dans un environnement porteur de nombreux facteurs de complexité tels que :

- / **Des enjeux politiques, voire une couverture médiatique**, imposant d'apporter des résultats rapides et pour autant souvent décorrés de la capacité à faire ;
- / **Des attentes de résultats tangibles** tant sur les services rendus que sur les économies générées ;
- / **Un écosystème d'acteurs variés** (plusieurs directions concernées, voire plusieurs ministères, des utilisateurs pluriels : agents d'administration, usagers du grand public ou du domaine professionnel, etc.) ;
- / **Des réglementations, des usages et des besoins évolutifs** qui viennent modifier la cible de départ tout au long du projet ;
- / **Des nouvelles technologies et des nouveaux usages** à anticiper et à imaginer.

Pour y répondre, Wavestone a développé la méthodologie SCoT (*Successful Collaborative Transformation*). Cette méthode vise à guider les acteurs du secteur public dans leurs projets pour réussir et accélérer la transformation et la mise en œuvre des réformes, en intégrant plus de créativité, de collaboratif, d'agilité et de cycles courts.

PROJETS DE TRANSFORMATION: UNE ADAPTATION NECESSAIRE DES DÉMARCHES, TECHNIQUES ET OUTILS

Pour définir une cible et une trajectoire, il est nécessaire de suivre plusieurs étapes :

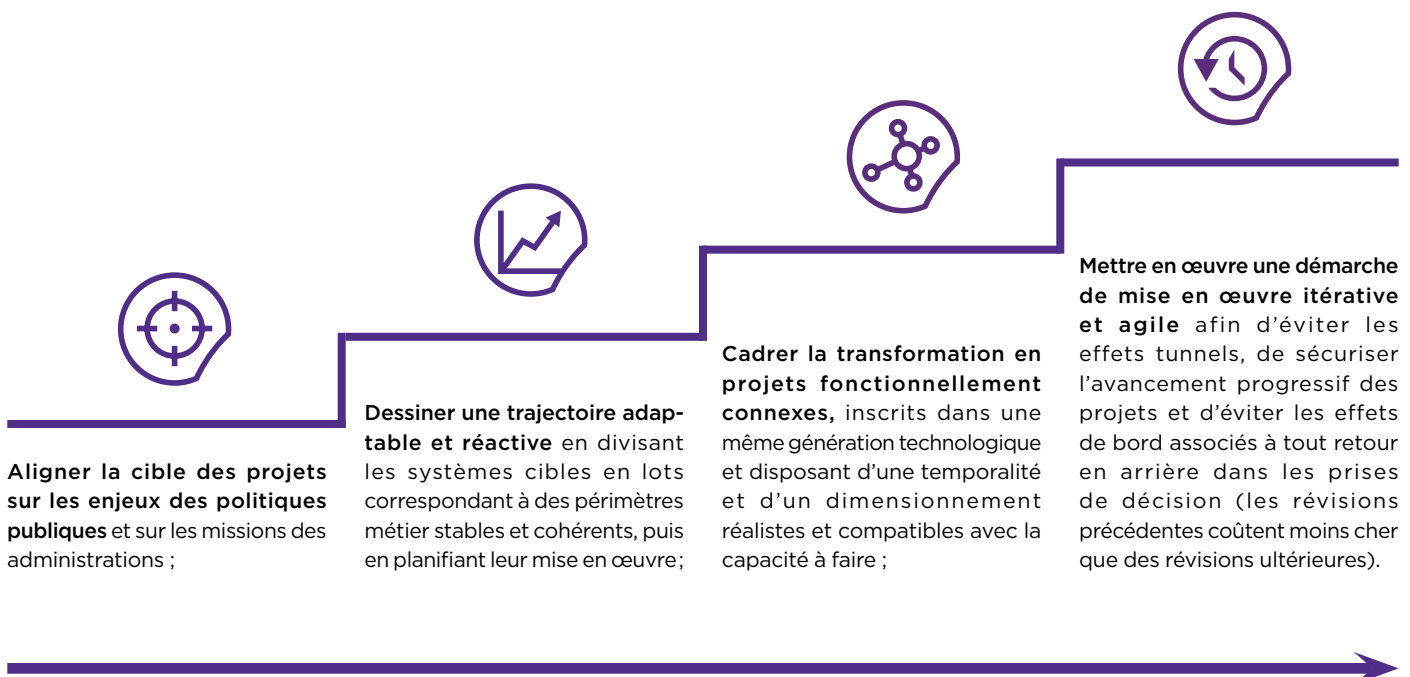
- / **Des benchmarks technologiques et métiers** permettent d'alimenter les réflexions pour s'ouvrir à de nouveaux usages et de nouveaux modes de fonctionnement. Il s'agit également de capitaliser sur les bonnes pratiques à partir de retours d'expériences terrain menés sur des projets similaires (bénéficier de retours d'expérience sur les difficultés

rencontrées et les points clés des projets permet un gain temps considérable et s'inscrit dans une démarche d'anticipation).

/ Repenser l'expression de besoin en s'appuyant sur des techniques innovantes telles que :

- **des ateliers de créativité permettant de ne pas reproduire l'existant mais d'imaginer des usages pérennes et innovants, de repenser globalement et de moderniser le fonctionnement métier** (simplification, harmonisation des procédures, amélioration de la qualité de l'accueil, réduction du temps de traitement des dossiers, fiabilisation des données / du pilotage, etc.) ;

Objectifs de la méthodologie SCoT





- **des techniques issues du Lean management afin de concevoir le fonctionnement métier cible en partant de l'analyse des besoins essentiels des destinataires des missions et de mettre ces destinataires au cœur du nouveau fonctionnement** (par exemple facilitation des démarches usagers en développant les télé-procédures, optimisation des temps de traitement des procédures, harmonisation des pièces justificatives, réduction de déplacement des usagers, etc.).

De plus, des séminaires ou ateliers permettent de faciliter la validation de la cible et de prioriser les efforts sur les fonctionnalités majeures, **grâce à un périmètre réaliste en termes de déploiement et d'utilisateurs impactés**. Ces fonctionnalités sont rapidement mises en service et utilisables, et favorisent ainsi **l'atteinte rapide de la cible tout en préservant une forte capacité d'adaptation aux évolutions futures**.

Une fois la cible et la trajectoire définies, place à la mise en œuvre. Nos retours d'expérience montrent que les méthodes agiles permettent :

- / **D'inscrire la mise en œuvre dans une démarche de réingénierie des processus liés aux nouveaux usages**, puis dans une démarche de conduite du changement, de formation et de déploiement enrichissant les dispositifs existants ;
- / **De prototyper et d'évaluer** en vue d'embarquer concrètement (i.e. moins de documentation théorique) les utilisateurs dès les phases de conception et tout au long du projet ;
- / **De constituer de manière progressive une équipe de référents métiers** en privilégiant une approche volontariste afin de disposer d'un socle de référents opérationnels pour les travaux à mener ;
- / **De maîtriser le cadre budgétaire ;**
- / **De piloter stratégiquement et opérationnellement** à l'aide d'indicateurs fiables pour mettre sous contrôle non seulement la trajectoire du projet, mais aussi l'ensemble des chantiers fonctionnels, techniques et juridiques nécessaires à sa mise en œuvre.

Il est essentiel d'intégrer des outils pragmatiques et éprouvés pour chaque étape des projets de transformation (de pilotage et tableau de bord automatisé, outils collaboratifs 2.0, cellules de benchmark et de veille, etc.).

En synthèse, c'est en adoptant une approche agile que l'on se garantit une ouverture et une capacité d'adaptation aux changements de contexte importants généralement subis sur les programmes de transformation aux feuilles de route pluriannuelles. À cet instar, la méthodologie ScOT se fonde sur une démarche itérative et participative dans la réalisation des travaux afin d'éviter les effets tunnels, de sécuriser l'avancement progressif du projet et de ses chantiers et d'éviter les effets de bord associés à tout retour en arrière dans les prises de décision...**tout en alliant une rigueur méthodologique pour sécuriser la trajectoire et l'atteinte des enjeux**.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods).
Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.