

Economie

La Tribune.fr - 11/12/07 à 9:21 - 763 mots

POINT DE VUE

Réforme de l'Etat : accompagnons le changement

Pour réussir une réforme de l'Etat, il faut une autre approche, axée sur la responsabilité managériale, l'implication des agents et celle des partenaires sociaux. C'est l'avis de Michel Blondel, Dominique Reignier, Luc Lemièrre, Marcel Lepetit et Pierre Winicki, membres de l'Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil.

De multiples démarches ont été engagées pour réformer l'Etat. Ces audits et réformes, dirigés d'en haut, ne réunissent pas les conditions de succès d'une véritable réforme du service public. Elles se réduisent aujourd'hui trop souvent à une approche purement organisationnelle, axée sur "les systèmes" (et particulièrement les systèmes informatiques), oubliant les agents et les managers. Nous sommes tous les jours confrontés à ces constats.

Un responsable d'un établissement public expliquait récemment qu'un récent "audit de modernisation" avait conclu à la nécessité de fermer l'établissement ou, a minima, d'en circonscrire drastiquement les missions. La direction de l'établissement avait alors habilement convaincu son administration de tutelle du manque de fiabilité de l'audit, dont les conclusions ont été "enterrées".

L'analyse de ces échecs en fait apparaître leurs raisons majeures: oubli du management, non-prise en compte des impacts sur les agents, absence de dynamique partagée avec les partenaires sociaux. Il faut faire vite car la conséquence des rejets de ces réformes est catastrophique: décrédibilisation de l'action publique vis-à-vis des citoyens, démotivation des fonctionnaires, investissements réalisés inutilement, retards dans la mise en oeuvre...

Or, les exemples de changement réussis abondent mais ils sont insuffisamment connus et valorisés. Une autre approche nécessaire. Ici, une Agence de l'eau qui réforme son organisation en plusieurs agences; là, la modernisation d'un atelier d'une société de transports publics face à une situation bloquée; des agents de La Poste impliqués dans la définition des futurs métiers; la transformation de directions d'administrations en établissements publics autonomes; une évolution complète de l'organisation d'un service hospitalier à partir d'une analyse partagée des temps consacrés aux différentes activités; la construction partagée des indicateurs de performance dans une direction régionale, etc.

C'est donc une autre approche qui est aujourd'hui nécessaire, axée sur la responsabilité managériale, l'implication des agents et celle des partenaires sociaux. Elle suppose, en plus de l'indispensable volonté politique, une véritable "stratégie d'accompagnement du changement" définie au plus haut niveau, puis mise en oeuvre pour réformer avec succès. La stratégie, rappelons-le, est un "art d'exécution". Il s'agit d'abord d'installer une véritable fonction managériale car porter la réforme suppose des managers responsables et capables de porter les évolutions à mener. Un "corps social" s'écoute, se regarde, s'invente collectivement.

Elle nécessite ensuite de faire des agents des acteurs de leurs parcours professionnels, en associant approches collective et individuelle. Chacun doit en effet trouver sa place, qu'elle soit dans sa fonction actuelle ou au travers de mobilités. Cela veut donc dire accompagner individuellement les agents dans leur trajectoire, comme le font de plus en plus les entreprises privées. Faute de quoi ceux-ci bloquent le processus engagé.

Elle signifie également faire des partenaires sociaux des acteurs de la réforme, de jouer "l'intelligence collective", dans le respect des interlocuteurs et de leur rôle de "contre-pouvoir" et dans un équilibre dynamique entre responsables de l'administration et représentants des agents. Pour y parvenir, il faut imaginer à grande échelle des solutions d'implication des partenaires sociaux, en préparant les débats avec eux et en les enrichissant par des échanges "en amont", sans être prisonniers du formalisme des comités techniques paritaires.

Enfin, cette approche ne sera pas efficace sans un véritable pilotage du changement. Aujourd'hui, l'animation des projets de cette ampleur suppose des ajustements avec toutes les parties prenantes et une articulation fine entre l'impulsion politique et les enjeux techniques. Il s'agit de piloter une dynamique collective, ce qui suppose des outils, des méthodes, des tableaux de bord fondés sur des objectifs et des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) clairs et partagés.

Sans cette technicité, l'avancement du changement et l'atteinte des objectifs ne sont pas visibles pour les acteurs. Sans respect des valeurs, des cultures et des personnes, pas de réussite de la modernisation du service public. Cette approche du conseil en management public représente le meilleur garant d'une modernisation durable. Elle est d'ailleurs celle que de nombreux pays ont engagée avec succès, par exemple les pays scandinaves, chacun avec leur culture propre.

Michel Blondel, Dominique Reignier, Luc Lemièrre, Marcel Lepetit et Pierre Winicki, membres de l'Aprat, association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil (3.000 consultants)