MANAGEMENT ET FONCTION PUBLIQUE, la longue route

Pascal Gustin
Président d'Agloé

Le déploiement des concepts de management dans l'administration publique est un projet au très, très long cours. Depuis les premières initiatives (qui relevaient plus de la sensibilisation), tous les gouvernements, dès les années 1960, ont communiqué sur la modernisation ou la réforme de l'état. Jacques Chaban-Delmas (« La nouvelle société ») et Valery Giscard d'Estaing (adepte des « nouvelles techniques managériales ») avaient initié les réflexions. En 1989, le projet « Renouveau du Service public » de Michel Rocard a été une tentative de plus de réforme de l'administration. Il se démarque de ses prédécesseurs par l'introduction marquée du concept de responsabilisation comme levier majeur de l'efficacité des organisations. Ce sujet est une pierre angulaire du déploiement des pratiques de management. Responsabiliser une organisation à tous les niveaux conduit à mieux définir les rôles et les tâches de chacun, à les évaluer, mais aussi à les faire évoluer. Mettre en place des « centres de responsabilité » s'appuyant sur des projets de service oblige à mieux définir les objectifs, les moyens et les compétences nécessaires à leur exercice. La prise en compte du « capital humain » comme ressort essentiel de la compétitivité et de l'excellence vient compléter le concept de responsabilisation.

Changement continu

Depuis, les années de crise ont focalisé l'attention sur des outils d'optimisation de coût et le management est apparu alors comme un outil de contrôle et de coercition se traduisant, par exemple, par le rejet des approches « lean management » par certains syndicats. L'un des candidats à la dernière élection présidentielle avait même fait de ce rejet un engagement de campagne.

Plusieurs facteurs sont en train d'accélérer la diffusion des méthodes de management dans la sphère publique :

- la montée en puissance du numérique qui amplifie la visibilité des modèles d'organisation et donc leur comparaison. Cette plus grande transparence valorise les meilleures pratiques et dynamise leur expansion,
- une plus grande porosité des parcours professionnels entre les sphères publiques et privées, aboutissant à un plus grand partage des vécus managériaux,
- la recherche du sens par les plus jeunes générations conduit aussi à un regain d'attractivité pour des missions plus ancrées dans la société, mais oblige aussi à revisiter les dispositifs d'animation et de pilotage.

Les administrations et leurs dirigeants intègrent de plus en plus des outils d'animation, de pilotage et de suivi des actions (le gouvernement lui-même a récemment suivi un séminaire de « team-building »). Il faut espérer que cela ne soit pas un effet de mode. Comme toute organisation, les administrations doivent intégrer et accepter la notion de changement continu et éviter ces réformes par « à coup », moins efficaces et génératrices de tensions sociales.