

Réussir la réforme de l'Etat

Le grand chantier de la « révision générale des politiques publiques » doit parvenir à impliquer les agents et les managers de l'administration. Il est pour cela indispensable d'articuler la poursuite de la performance avec le sens de l'action publique

À travers la révision générale des politiques publiques (RGPP), le Livre blanc sur la fonction publique et le chantier d'évolution du dialogue social, le gouvernement a engagé la réforme organisationnelle la plus ambitieuse qu'ait connue la sphère publique depuis la fondation de la V^e République : administrations centrales fusionnées, regroupement des administrations déconcentrées, transfert vers le privé...

Elle impacte à la fois le champ du service public et son exercice (direct ou délégué), l'organisation centrale et territoriale de l'Etat, ses ressources humaines... en résumé, le contenu et le mode d'exercice du service public national, et renvoie à un enjeu exceptionnel : rendre plus « performante » la fonction publique d'Etat tout en refondant le sens de son action.

Pour répondre à cette ambition dans les objectifs et le contenu, le même niveau d'exigence dans la mise en œuvre est indispensable pour réussir. Or la faiblesse de l'investissement sur le déploiement et la mise en œuvre peut inquiéter. Dans le secteur privé, à un investissement en concep-

tion de 10 correspond un nécessaire investissement de 100 en déploiement. Pourquoi en serait-il autrement dans le public ?

Si les initiateurs de la réforme sont conscients du besoin de consensus politique (droite/gauche) et social (consensus syndical), et de la nécessité de mobiliser les parties prenantes – agents, usagers et citoyens-contribuables –, les grands absents demeurent le management et les managers publics.

De même, si la réforme affiche une volonté de prise en compte de la question des valeurs et du sens du service public, elle laisse peu de place à l'articulation entre sens et performance ; celle-ci restera une question abstraite tant que ne seront pas redéfinies les missions du service public, là où se joue la réalité opérationnelle de l'action publique.

Le « quoi » de la réforme et le « pourquoi » des politiques publiques sont deux questions qui ne peuvent donc être séparées de la méthode, à savoir « comment conduire le changement ? »

Réussir les changements précédemment décrits nécessite notamment – et là n'est pas le moindre des enjeux – de

**MICHEL BLONDEL,
DOMINIQUE GAUDRON,
MARCEL LEPETIT,
DOMINIQUE REIGNIER,
PIERRE WINICKI**

mener une véritable « révolution dans les esprits » de bon nombre de cadres de l'Etat, de hauts fonctionnaires voire de responsables politiques. En effet, nombreux sont ceux qui ont forgé, tout au long de leur parcours scolaire, personnel et professionnel, un ensemble de « croyances » et de représentations managériales peu compatibles avec les processus de conduite du changement nécessaires pour mener la réforme à bien. Quelques exemples fréquemment entendus : « Ne risque-t-on pas de légitimer les objections et inquiétudes des agents sur le changement en les laissant s'exprimer à voix haute, et d'être ainsi contre-productif en termes de conduite du changement ? » Ou encore : « Je ne peux pas com-

mencer à communiquer sur la réforme auprès de mes équipes. Je n'ai pas toute l'information. Je risquerais de créer des frustrations et de me décrédibiliser ! »

Toutefois, face à la pression considérable qui pèse sur les managers publics pour accompagner avec succès ces réformes, certains d'entre eux ont pris conscience de la nécessité de faire évoluer leurs pratiques managériales et de se faire accompagner pour cela. Même les grandes écoles de gestion publique, et notamment l'Ecole nationale d'administration (ENA), ont intégré le fait que les managers publics ne pourraient plus se contenter des compétences juridiques et techniques qui, jusqu'à présent, faisaient leur force. Leurs critères de recrutement et le contenu de leur enseignement sont en pleine évolution.

Pourtant, les voies d'application de la réforme qui se dessinent aujourd'hui reproduisent une pratique de prescription traditionnelle dans l'administration, qui ne favorise pas nécessairement l'implication des agents et de l'encadrement.

Il ne s'agit évidemment pas de se substituer à la responsabilité politique de ceux qui ont été élus pour décider. En revanche,

attendre l'arme au pied que la loi soit votée pour engager la communication avec les agents n'est-il pas le meilleur moyen de créer les conditions d'une « résistance au changement », qui peut s'avérer très dangereuse au moment de son application concrète ? Seule une bonne visibilité donnée aux agents est susceptible de transformer la méfiance qu'on génère ainsi en une capacité à adhérer et à se mobiliser pour réussir l'adaptation du service public.

C'est tout l'enjeu d'un travail de fond, qui doit responsabiliser une ligne hiérarchique aujourd'hui déstabilisée. Conforter des managers publics locaux, en faire les moteurs du changement, leur donner des leviers pour agir auprès de leurs équipes de terrain constitue l'urgence du moment. ■

Marcel Lepetit (Développement social et organisation – DS et O), Dominique Gaudron et Michel Blondel (Algoé), Pierre Winicki (Mutandis-Alaxion), Dominique Reignier (BPI) sont membres de l'Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil (Aprat), qui regroupe 22 cabinets de conseil représentant 2 500 consultants.

La réussite, une histoire qui se construit ensemble

BOSCH
Des technologies pour la vie

Jeune Professionnel h/f Bac + 5, préparez-vous à réussir !

Le Trainee Program est un parcours international et pluridisciplinaire pour des futurs managers Bosch.

Nous intégrons dès aujourd'hui nos managers de demain.

Ainsi, le Trainee Program s'adresse spécifiquement aux jeunes diplômés à fort potentiel, ayant une **expérience professionnelle allant de 1 à 3 ans**.

Lors d'expériences à l'étranger vous avez su démontrer vos capacités d'adaptation et d'ouverture d'esprit. Vous maîtrisez l'anglais et vous êtes disposé à réactualiser votre allemand.

Sous contrat CDI, vous réalisez pendant 2 ans, 4 missions au sein de plusieurs divisions du Groupe Bosch, en France et à l'étranger.

Dès le début de votre programme, vous travaillez sur le terrain, vos missions sont de véritables challenges : votre entière implication est donc nécessaire.

Nous voulons ainsi développer vos compétences individuelles, relationnelles et méthodologiques et vous offrir une carrière de haut niveau au sein de notre groupe.

Aujourd'hui, nous vous proposons des postes de Trainees dans notre secteur automobile dans les majeures suivantes :

- Ventes Techniques
- Production
- Achats
- R&D

Et si nous écrivions ensemble nos réussites ?

TECHNIQUES AUTOMOBILES – TECHNIQUES INDUSTRIELLES
BIENS DE CONSOMMATION ET TECHNIQUES DU BÂTIMENT

Bosch, un leader mondial :
• 271 300 collaborateurs dont 9 420 en France
• 46,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires
• 280 filiales implantées dans 140 pays
• 19 implantations en France

Découvrez nos métiers et toutes nos offres sur :

www.bosch-emplois.com

LIVRE Oracle, ô désespoir !

La crise des subprimes décortiquée par celui qui l'avait prévue et pour lequel elle pouvait être évitée

Anthropologue, spécialiste de l'intelligence artificielle, chercheur associé à l'Université de Californie à Los Angeles, ancien trader, économiste : l'auteur, un Français d'Amérique, analyse la finance et ses crises avec une culture éclectique et une approche multidisciplinaire. Cette ouverture intellectuelle lui a permis d'annoncer dès 2005 la tempête des subprimes, qui a éclaté à l'été 2007, et dont il avait déjà prévu avec lucidité les tenants et les aboutissants dans un ouvrage remarquable, paru en janvier 2007, *Vers la crise du capitalisme américain ?* (La Découverte). Paul Jorion a d'ailleurs vécu de l'intérieur cette crise et en a payé les pots cassés en perdant, une fois qu'elle a éclaté, son poste de cadre dirigeant d'une banque immobilière prise dans la tourmente.

Autant dire qu'il est bien placé pour expliquer comment la bulle immobilière américaine s'est formée, comment les ménages ont été incités à s'endetter de façon intenable – gageant la valeur constamment révisée à la hausse de leur maison – jusqu'à ce que le château de cartes s'effondre. En 2006, 1 019 milliards de dollars de nouveaux prêts ont été « extraits » de la valeur fragile de leur logement par les ménages américains. M. Jorion décrit aussi comment l'utilisation de modèles financiers erronés et d'innovations financières non maîtrisées comme la titrisation a permis une déresponsabilisation massive des organismes de prêt. Il détaille avec beaucoup de clarté et d'une manière accessible les instruments et les mécanismes qui ont mené à la catastrophe.

Mais son livre montre également que cette expérience malheureuse doit peu au hasard et beaucoup aux effets d'une dérégulation financière débridée, défendue par les groupes d'intérêts comme la Mortgage Bankers' Association – qui représente les prêteurs immobiliers – et qui a trouvé une oreille idéologiquement attentive du côté de l'administration Bush. Certains Etats américains, comme la Caroline du Nord en 1999, ont au contraire tenté de conjurer le danger en adoptant des mesures « anti-prêts rapaces » (*predatory lending*) pour protéger les emprunteurs : « Appliquée à l'échelle du pays, cette législation aurait sans doute empêché la

**L'IMPLOSION
La finance contre l'économie :
ce que révèle et annonce
« la crise des subprimes »**

Paul Jorion

Fayard, 332 p., 20 €

bulle de se développer, prévenant la crise des subprimes ainsi que le tarissement du crédit qui lui emboîta le pas », écrit M. Jorion.

Cela n'a pas été le cas et les mesures qui ont finalement dû être prises, trop tard, pour tenter de venir en aide aux ménages en difficulté risquent fort d'être insuffisantes : pour l'auteur, à fin 2007, environ un quart des deux millions d'emprunteurs concernés devraient en bénéficier et « une sorte de "plan Marshall" de beaucoup plus grande envergure » devrait être nécessaire. Pour M. Jorion, la crise ne fait que commencer et elle appelle une refonte complète des règles régissant la finance. Un avertissement à prendre au sérieux. ■

ADRIEN DE TRICORNOT

PARUTION

LA MONNAIE DÉVOILÉE PAR SES CRISES,

sous la direction de Bruno Théret
Cette somme en deux volumes – le premier s'intéresse aux monnaies métalliques et convertibles, le second aux crises russes et allemandes du XX^e siècle – rassemble les travaux interdisciplinaires d'une trentaine de chercheurs

(historiens, économistes, anthropologues). L'objectif ? Mieux comprendre la construction sociale et les mécanismes de confiance qui sous-tendent le fait monétaire. Le tout, grâce à des retours en arrière éclairants.

(Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, vol. 1, 510 p., 29 € ; vol. 2, 294 p., 23 €.) M.-B. B.