

De nombreuses collectivités s'engagent dans de nouveaux « chantiers » de modernisation de leurs services. La diversité des démarches devrait répondre aux spécificités et à la politique publique locales, mais une observation plus approfondie permet de déceler d'autres critères de choix.

➤ Henri Pérouze • www.perouze.fr

Du choix de la méthode de modernisation...

Les exigences de qualité de service, de productivité, de réactivité concernent aujourd'hui toutes les organisations au même titre que la maîtrise de la masse salariale, des frais de fonctionnement et des frais financiers, surtout depuis quelques mois... La différence se fait sur l'accent mis ici sur le développement des technologies, là sur le développement durable, ailleurs sur la valorisation du patrimoine, etc.

La marge de manœuvre politique étant limitée, l'on pourrait penser que ce sont les caractéristiques particulières de chaque collectivité qui président au choix de la méthode : besoins de la population, diagnostic de chaque secteur, analyse des ressources disponibles, histoire et culture du personnel. Ce n'est que rarement le cas, ce qui explique bon nombre d'échecs !

Erreurs de casting

Prenez par exemple le cas de cette grande ville que le nouveau maire avait dotée d'un brillant DGS n'ayant jamais exercé dans la FPT pour oxygéner, booster les services... Celui-ci avait alors confié à un grand cabinet international une démarche de maîtrise des coûts industriels pour des résultats tangibles dans un délai court. Ce fut non seulement une dépense peu rentable pour les finances publiques mais contre-productive auprès des agents, puisque cette imposition directive et inadaptée les a vaccinés pour longtemps contre l'implantation de nou-

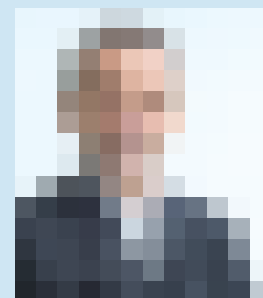
velles démarches. Le pire... c'est qu'ils s'apprêtent à recommencer avec un cabinet aussi prestigieux qu'inadapté à l'histoire et à la culture des agents !

Autre erreur typique : la nomination par ce président âgé d'une dirigeante au parcours exceptionnel ; mais au mépris affiché pour ses subordonnés. En quelques mois, elle réussit à casser la dynamique de coopération patiemment tissée entre les services et au sein des équipes de direction. L'arrogance de l'intéressée a développé les symptômes de maltraitance managériale. Il a fallu du courage et une organisation collective des cadres pour la contraindre à aller sévir ailleurs...

Troisième situation d'échec : l'omniprésence de l'élu à la tête de l'exécutif. Son impatience, ses volte-face quotidiennes, son manque de confiance désarçonnent son entourage. Au lieu de se centrer sur l'actualisation des grands objectifs stratégiques et laisser les équipes concernées mettre en œuvre ses orientations, il stérilise toute dynamique et provoque un formidable gâchis de compétences, de temps et, plus grave, de la souffrance au travail. Dans un climat d'inquisition, il ruine ainsi tout espoir d'autonomie et de progression des personnes.

Une méthode simple

Si l'on examine maintenant les facteurs de réussite des démarches de modernisation, quel que soit le levier choisi (démarche qualité, conduite de pro-



Un bon pilotage évite le risque d'enlèvement et met en synergie l'intelligence collective

jets, etc.), le facteur constant réside simplement dans la méthode d'implantation associant ceux qui vont la mettre en œuvre ! Un bon pilotage de la démarche évite le risque d'enlèvement et permet de mettre en synergie l'intelligence collective à partir de la reconnaissance d'un socle de valeurs partagées et du sens de l'adaptation nécessaire. Bien sûr, les exemples positifs prennent davantage de temps et exigent un accompagnement patient et modeste car basés sur l'écoute du travail réel.

À l'heure où la nécessaire mutualisation des services, des siècles de sagesse orientale nous rappellent que « *Le chemin importe plus que le but* »... ■