



Portées et limites des méthodes managériales. Stratégie et planification

Au stade où nous en sommes, il faut tordre le cou à l'histoire du changement par les méthodes managériales. Excusez-moi de vous le dire : sans doute faites-vous très fort dans les nouvelles méthodes managériales, mais attention. Vous savez, quand on conduit un changement, il faut dire de quelle nature est le changement. Il y a des changements à la marge et des changements structurels. On ne conduit pas les deux changements de la même manière. C'est très connu dans le monde de l'entreprise. Une grande entreprise sait, avec ses méthodes managériales, conduire le changement marginal. Elle ne sait pas introduire l'innovation radicale, pas plus que le monde politique. Ce sont des systèmes faits pour récupérer des idées, et c'est très bien. Quand je dis que le monde politique est un récupérateur d'idées, je le dis comme un éloge. C'est sa première fonction, d'être à l'écoute, de repérer, y compris dans le vent de la mode, et d'avoir le courage, l'audace de dire : « J'assume cela et je le mets en œuvre. »

Dans l'entreprise, c'est pareil. Toutes les grandes entreprises savent que leurs changements fondamentaux, y compris dans la nature du produit, viendront de l'extérieur. La grande entreprise est une logique normalisatrice, très bien adaptée pour réduire les coûts de production de 20 %, extrêmement mal adaptée pour introduire des idées nouvelles. Mais c'est bien comme cela que le tissu se renouvelle.

La montre suisse, l'horlogerie suisse a été sauvée par Hayek, avec la Swatch qui, au lieu de perfectionner ce que savait déjà faire l'horlogerie suisse, a pris la chose sous un angle totalement différent. J'ai évoqué déjà dans d'autres conférences Microsoft par rapport à IBM, puis Google par rapport à Microsoft, et maintenant le logiciel libre par rapport au logiciel propriétaire. Les changements radicaux viennent d'ailleurs et il faut être à cette écoute.

Or, qu'est-ce que l'introduction des méthodes managériales dans la gestion publique ? En règle générale, de la fausse science. C'est une transposition hâtive des méthodes du privé. Or, on ne produit pas des saucisses comme on produit du service public, ce n'est pas vrai. En disant cela, je ne mésestime pas l'importance de produire de bonnes saucisses, entendons-nous. Je n'opposerai pas l'activité de l'entreprise qui serait triviale, avec l'activité des collectivités territoriales qui serait noble parce qu'elle serait tournée vers l'intérêt collectif. Non, je m'intéresse à la technicité de la chose et je vous mets en garde. Au début de ma carrière, j'ai été confronté (je ne sais pas si c'est un mot qui vous dit encore quelque chose) à la RCB, la rationalisation des choix budgétaires. C'est un peu tombé aux oubliettes mais c'était très mode à la fin des années soixante. J'ai commencé ma vie en fabriquant des indicateurs, à développer une technologie de choix multicritères pour choisir entre plusieurs schémas directeurs. Cela doit vous rappeler des choses. Cela tue le changement. Je le vois de manière poignante à l'échelle de l'Union européenne, avec l'introduction du new public management, du nouveau management public. Les fonctionnaires européens me disent : « Maintenant, nous passons 30 % de notre temps à faire des évaluations et à faire des mesures de notre efficacité. » On a tué l'Europe d'une autre manière : par les procédures d'appels d'offres fondés sur le « cadre logique ». Le cadre logique est extraordinaire, comme truc. On vous dit : « Vous voulez agir dans tel domaine ? Il faut fixer des objectifs et des sous-objectifs, puis sur chacun dire les livrables (comme l'on dit – traduction approximative de l'anglais deliverable). Qu'allez-vous produire concrètement ? Comment allons-nous le mesurer ? »

Cela fait penser à la manière dont on a tué l'entreprise avec l'histoire de la performance individuelle. N'importe qui dans une entreprise sait que l'efficacité d'entreprise est la capacité des gens à agir ensemble. D'accord, mais si le management d'entreprise, ce sont les entretiens annuels où l'on fixe les objectifs de chacun et les systèmes de mesure, etc., au bout du compte le secrétaire général de mairie qui fait cela dit : « Je suis un manager moderne. » Il est en train de détruire la possibilité de changer parce qu'il se trompe complètement d'objet.

Si vous regardez comment sont fabriqués les indicateurs, les neuf dixièmes relèvent de la parabole de l'ivrogne. Vous connaissez la parabole de l'ivrogne. C'est un ivrogne qui a perdu ses clés. Un passant le voit chercher ses clés sous le lampadaire. Il dit :

- « - Que cherchez-vous ?
- Je cherche mes clés.
- Vous les avez perdues sous le lampadaire ?
- Non, mais c'est là qu'est la lumière. »

Le management moderne, c'est cela. Fabrication d'indicateurs, il faut que ce soit mesurable. Ce n'est pas le problème. Tout ce que je vous ai raconté n'a pas grand-chose à voir avec la fixation d'indicateurs. Bien sûr

qu'il faut se voir avancer mais les gens ne sont pas idiots. S'il y a un progrès dans la gestion municipale, dans la gouvernance territoriale, ils le verront, ils le diront. Il n'y a pas besoin de mesurer.

Encore récemment, j'ai été confronté à un débat sur « l'économie positive ». On nous proposait, comme formidable exemple d'économie positive : le taux de recyclage des déchets. C'est l'exemple même de l'indicateur bidon. Ce qui compte, ce sont les déchets que l'on n'a pas produits. Ce qui compte au bout du compte, c'est le résidu. Si vous avez multiplié par deux la quantité des déchets à recycler et progressé de 50 % dans le taux de recyclage, vous n'avez fait aucun progrès. Je vous dis donc, Attention ! La conduite du changement complexe, ce n'est pas du nouveau management public, ce ne sont pas nouveaux indicateurs affectés à chacun, ce n'est pas la fabrication d'indicateurs effectifs et mesurables pour chacun. Cela, c'est du pipeau.

Bibliographie

De multiples sites sur le cadre logique, le concept, la méthodologie. Voir notamment GUIDE PRATIQUE – Comment élaborer un cadre logique sur www.bac-associations.tn/.../comment-elaborer-un-cadre-logique.pdf

Sur les origines et les sources du New Public Management, voir Ayn RAND, La Source Vive (The Fountainhead, 1943), Editions Omnibus, collection Feux Croisés, Paris, 1999, et La Grève, ou La Révolte d'Atlas (Atlas Shrugged, 1957), Les Belles Lettres, Paris, 2011. Ayn Rand (1905-1982), philosophe américaine d'origine russe, créatrice de la théorie de l'Objectivisme, est l'inspiratrice entre autres d'Alan Greenspan, président de la Réserve Fédérale américaine de 1987 à 2006, du président Ronald Reagan, d'Alain Laurent, penseur français du libéralisme, et selon ce dernier, du président Vladimir Poutine.