

« No more heroes anymore »

(The Strangers)

L'avènement du management post-héroïque au sein du secteur public

Solitaire, fort, autoritaire... le cliché du manager efficace. Au sein du secteur public, ces préjugés sont souvent renforcés par une réputation de rigidité, de résistance farouche aussi bien au changement qu'à tout concept de rendement et d'orientation résultat. Détrompez-vous. Le secteur public bouge plus vite qu'on ne le pense.

Olivier Treinen

« Mieux servir le citoyen » - changement de culture au sein de l'administration communale de Balen

Le management au sein des administrations communales est souvent tiraillé entre les exigences d'un management de proximité et celles d'un management politique. Cette tension risque de compromettre la mission de base de chaque administration communale, à savoir de bien servir le citoyen. La commune de Balen, lieu de naissance du fameux cycliste Tom Boonen, compte quelque 24 500 habitants et se trouve en Belgique dans la province d'Anvers. À l'occasion du déménagement de la police dans d'autres locaux, les responsables de la commune se sont posé la question comment utiliser les locaux devenus disponibles afin d'améliorer l'offre de services de la commune. De cette question purement opérationnelle est née l'initiative « Mieux servir le citoyen », qui allait changer de fond en comble la culture de management de l'administration communale.

La structure de départ de la commune? Comme souvent, hiérarchique et top-down: le collège des échevins qui décide, les responsables des divers services de l'administration communale qui exécutent, les autres « managés » ou bien administrés. Autour de la question « de quoi pourrait avoir l'air le service public dans notre commune? », les responsables eurent le courage d'ouvrir le cercle des acteurs du changement à tous les « stakeholders »: la politique,

les citoyens, et tous les employés de la commune, sans exception, du directeur à la femme de ménage. Lors d'un premier sommet, les participants ont élaboré une série de thèmes-clés autour desquels ils souhaitaient axer le service au citoyen, à savoir: la coopération transversale, l'ambiance de travail positive, la communication ouverte et transparente à tous les niveaux, l'accueil accessible et les infrastructures adaptées aux besoins des citoyens et de l'administration. Par thème, un groupe de travail a élaboré et implémenté un plan d'action concret, approuvé par le comité de pilotage en charge de la coordination des groupes de travail.

La méthode utilisée était l'enquête appréciative (Appreciative Inquiry – AI) qui permet de nommer les forces déjà présentes dans le système, ainsi que les aspects valorisés par les acteurs, afin de co-créer une image du futur. Lancé en mars 2015 par des facilitateurs externes, ce processus est désormais intégré dans le mode de fonctionnement de l'administration communale. Au terme de sept mois, les résultats sont parlants: les différents départements se parlent de manière ouverte et transparente, les employés se

Le management public est mort, vive le leadership public.

Olivier Treinen accompagne des femmes, des hommes et des organisations dans des situations de changement. Il est indépendant au Luxembourg depuis plus de 20 ans, coach systémique certifié (GST Berlin), et bâtit ses activités sur l'expérience acquise en conseillant des organisations publiques et privées les plus diverses surtout au Grand-Duché, en Belgique et en Allemagne.

sentent plus proches du management « descendu de sa tour d'ivoire ». En mettant le focus sur ce qu'on veut plutôt que sur ce qu'on ne veut pas, sur l'être humain plutôt que sur la pure technicité d'un dossier, le langage a changé (questions au lieu de jugements), et le management a découvert parmi les employés des compétences et capacités dont il ignorait l'existence. Un des membres de l'équipe de l'administration communale caractérise l'impact de la mesure en quatre mots aussi simples que percutants : « Les gens ont envie ». Et c'est exactement là qu'on reconnaît la différence entre pur management opérationnel, et véritable leadership collaboratif au sein d'un service public.

Frank Van Massenhove, anti-héros du « SPF Sécurité sociale » en Belgique

Le secteur public en tant que précurseur du management de demain? Impossible n'est pas belge. En prenant son poste, Frank Van Massenhove, directeur général du Service public fédéral (SPF) Sécurité sociale, se rendit compte qu'il avait à sa disposition un bureau somptueux à Bruxelles, mais qu'il n'y était presque jamais. Pour lui, bien plus que d'un simple bureau, il s'agissait d'un symptôme d'un malaise plus profond qui reflétait une culture d'entreprise cloisonnée et verticale. Bien conscient du fait que de vouloir changer du jour au lendemain la culture d'un

département comme la Sécurité sociale serait du pur donquichottisme, Van Massenhove a su profiter du regroupement des divers services de son département dans la Tour des Finances en 2006 pour faire d'un simple déménagement un changement fondamental de la culture du département.

En lançant le projet NoVo, des concepts comme le télétravail, le résultat, le clean desk, le travail selon des valeurs communes furent introduits, de manière générale, dans un environnement de travail peu propice à des expérimentations hasardeuses et impulsives. NoVo se base sur six grands axes qui sont la qualité, les valeurs, l'aménagement agréable et efficace de l'espace de travail, les nouvelles technologies, la gestion électronique des documents et la communication interne et externe. Quelque peu soixante-huitard – Frank Van Massenhove est grand fan de musique, notamment de Frank Zappa – il déclara : « Je veux être un employeur sexy! », ce qu'il continue à clamer haut et fort jusqu'à ce jour.

Aujourd'hui, « le SPF adhère à des valeurs (le respect, la confiance, la solidarité et l'orientation résultats) et multiplie les initiatives pour les faire vivre, concrètement, au quotidien »¹. Travail d'équipe, responsabilisation individuelle et télétravail – 1/6 du personnel début 2009 – font partie intégrante du quotidien. « Pas de changement sans participation! »

L'étymologie du terme «management» souligne l'aspect de pure gestion de l'existant, des acquis et de ce qui, en apparence, ne changera jamais.

Comment gérer l'administration publique?





Pas de changement sans participation! (CC-BY-2.0 falkowata)

Le changement venant nécessairement du terrain, des dizaines de groupes de travail spécifiques ont été mis en place, et plus de 150 agents s'y impliquent afin de définir et d'implémenter le changement sur le terrain. Grâce à sa personnalité médiatique et peu formatée, Frank Van Massenhove est devenu une sorte d'anti-héros du secteur public, sans cravate ni costume, et un expert réputé dans le domaine de changement de culture dans des contextes difficiles. Élu manager de l'année 2007 en Belgique, son succès et sa proximité par rapport au Parti socialiste flamand s.p.a. – il est ancien chef de cabinet de Frank Beke, maire socialiste de la ville de Gand – ont fait qu'en 2013, Van Massenhove fut appelé en tant que directeur général auprès de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB). À la surprise générale, Van Massenhove s'est retiré quelques jours après sa nomination, ceci pour des raisons de santé.

Sous le terrain, la recherche

Au fil de l'unification européenne aux niveaux politique et économique, les acteurs du management public se sont rendu compte que le cantonnement national au niveau de l'élaboration des bonnes pratiques constitue un obstacle à l'évolution justement de ces bonnes pratiques. Aujourd'hui, les forums d'échange foisonnent. En 2009, un symposium international « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques » fut lancé dans le cadre des travaux de recherche initiés par la Chaire Gutenberg 2009 à l'ENA (Strasbourg,

France). Il « vise à promouvoir une culture d'échange et de débats entre dirigeants publics, fonctionnaires, consultants des affaires publiques et universitaires d'expression française »².

Résolument scientifique et intellectuellement haut de gamme, ce forum d'échange crée les bases pour un changement au niveau du « mode de penser » et du « mode de faire » au sein des organismes qui sont actifs pour le bien public au sens large, ce qui dépasse donc les administrations au sens strict du terme. Le but final : augmenter les connaissances des acteurs et faciliter les échanges de ces connaissances. En 2013, le symposium a eu lieu au Luxembourg en partenariat avec le Centre de recherche public Henri Tudor, devenu LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology). Le titre « La gestion stratégique des administrations publiques à l'aune des objectifs et résultats de performance publique » mentionne le fil rouge du management public du futur, à savoir la gestion en fonction d'objectifs et de performance, ceci sur base d'une véritable stratégie. Axés sur une vision à long terme du management, voire du leadership public, rendue possible par l'absence de la pression des résultats trimestriels et de la bourse, les experts contribuent « à l'avancement des connaissances utiles aux transformations des cadres de gestion et des structures organisationnelles servant le bien commun, l'intérêt général et le service public »³.

Leadership public au lieu de management public

L'étymologie du terme « management » souligne l'aspect de pure gestion de l'existant, des acquis et de ce qui, en apparence, ne changera jamais. À l'inverse, le leadership remet en question, en ouvrant les processus de prise de décision à tous les acteurs, à tous les niveaux. Par le biais d'initiatives courageuses, collaboratives et orientées vers un résultat concret, le secteur public assumera son rôle de précurseur au niveau de leadership orienté vers le futur. C'est ce type de leadership, focalisant sur les points positifs de l'existant qui a rendu possible à Frank Van Massenhove et à la commune de Balen de transformer fondamentalement la culture de leur contexte de travail et d'orienter tous leur efforts par rapport au but ultime de chaque administration : celui de mieux servir le citoyen et d'avoir envie de le faire. Le management public est mort, vive le leadership public. ♦

1 <http://www.socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/retrospective-novo-fr.pdf>

2 <http://webserver.tudor.lu/cms/simp2015/content.nsf/id/symposium?opendocument&language=fr>

3 id.