

Quels sont aujourd'hui le rôle et la place du management dans la fonction publique territoriale ? Réponses avec Daniel Videlo, président de l'association rh Ile-de-France
Propos recueillis par Christine Labbe

Management : la montée des risques

Publics. Avec la décentralisation, la réforme de l'Etat mais aussi l'évolution du droit européen, la fonction publique territoriale connaît de profondes évolutions. A-t-elle, de votre point de vue, les moyens d'y faire face ?

Daniel Videlo. En dépit de sa « jeunesse », à peine vingt ans, la fonction publique territoriale a déjà montré de remarquables capacités d'adaptation, notamment au regard du nombre des missions qui lui ont été confiées. Mais cela tient aussi à la prise en compte des besoins des populations dans de multiples domaines (enfance, culture ,3^{ème} age sport...). Besoins que les élus ont parfois suscités. Parmi les trois fonctions publiques, elle est celle qui a démontré le plus d'aptitudes à se transformer. Aussi, je suis relativement optimiste sur sa capacité à faire face.

Soyons très attentifs à l'intercommunalité qui est en train de bouleverser les équilibres entre villes et pourra même rejaillir sur les conseils généraux.

L'amplification de la décentralisation ne va pas entraîner, à mes yeux, un changement fondamental. Pour autant, il est vrai que le transfert de certaines catégories d'agents vers deux types de collectivités (les départements et les régions) va avoir de gros impacts en matière de Grh, et donc de management.

De quelle manière cela va-t-il concerner l'encadrement ?

En décrétant le seul transfert des personnels Tos, sans l'encadrement des gestionnaires qui va avec, l'Etat fait supporter à la fonction publique territoriale un risque managérial important : les départements et les régions, qui n'ont aucune expérience de l'encadrement des catégories C, vont devoir créer cet encadrement ex-nihilo et se débrouiller seuls. Ils pourront, pourquoi pas , puiser dans le vivier des villes avec les conséquences que cela sous-tend : une mobilité plus grande à l'intérieur de la fonction publique territoriale mais aussi une concurrence accrue entre les collectivités pour se montrer attractives et capter une partie des forces des communes. Communes qui, de leur côté, risquent de voir partir leurs cadres compétents. C'est un grand mouvement qui s'amorce en même temps qu'un risque majeur, y compris pour les villes riches qui se sentent jusqu'à présent épargnées.

A cela, s'ajoute un autre mouvement: une accélération, au moment des alternances politiques, du changement des équipes dirigeantes; ce qui étant l'exception devient la règle et trop souvent cela s'effectue dans la brutalité. L'une des caractéristiques du management dans la Fpt vient de la proximité avec les élus. Elle se traduit par une volonté forte d'aboutir alliée à une grande réactivité mais en contrepartie cela retentit sur le management qui peut être pesant et stressant pour l'encadrement, du fait de la relation et de la dépendance étroite au politique.

Cela n'a-t-il pas toujours existé ?

Disons que cela prend désormais un caractère de plus en plus fort. Pourquoi politiser les directions générales ? Le seul garde-fou à ce mouvement est le statut, mais ses contraintes sont aujourd'hui détournées : cela s'appelle un placard. Cela devient un vrai problème de

management, une importation des méthodes du privé. Globalement, le management « territorial », sous couvert de modernisation et d'adaptation, devient de plus en plus rude, de plus en plus exigeant. En oubliant, au passage, quelques « fondamentaux »: le fondement de l'action publique, nécessairement inscrite dans le temps, l'adhésion des agents pour le service public... En tout cas, on ne le dit plus assez.

Comment construire, dans ce contexte, un management public, différent d'un management de type privé ?

Le changement viendra d'une meilleure définition des règles du jeu entre les élus d'une part, les équipes exécutives d'autre part : qui fait quoi, qui est responsable de quoi ? Alors qu'aujourd'hui, nous sommes dans un flou total qui permet pas mal d'interprétations. Cela implique de donner un vrai statut aux dirigeants territoriaux, de préciser les responsabilités des cadres qui devront être de plus en plus responsables mais avec de réelles garanties associées. Il faudra par ailleurs regarder à « consommer » différemment – l'amélioration du service public ne passe pas uniquement par une augmentation des moyens, notamment humains – et mieux articuler les facteurs d'efficacité individuelle et collective. Alors que le management est aussi l'affaire du collectif, rien n'a été pris en compte en ce sens. Comment mettre en valeur, évaluer et récompenser le collectif de travail, comment évaluer les résultats au niveau d'un groupe ? Ces questions devront être abordées.

Vous parliez du statut. Les droits et obligations statutaires qui sont le fondement d'une fonction publique de carrière sont-ils un frein ou une chance pour affronter ces évolutions ?

Les deux à la fois. Il faut défendre le statut qui constitue à la fois une véritable chance pour affronter ces évolutions et un élément de protection pour les agents. Mais il faut aussi le faire vivre, l'adapter sans frilosité, notamment pour l'adapter à l'évolution du droit européen, mais pas seulement : le statut doit pouvoir répondre aux défis actuels (sur la responsabilité des fonctionnaires par exemple, la prise en compte du travail en équipe sur l'allègement du poids des concours...) et permettre une gestion efficace des personnels. Les syndicats ne doivent pas avoir peur d'y toucher.

Entre mise en concurrence et "spoil system", quel sens donner à nos missions ?

L'Etat doit-il poursuivre un but de réduction des dépenses publiques ou, au contraire, développer les réponses sociales et économiques en direction des populations et des territoires ? Avec la décentralisation, la question vaut pour les collectivités territoriales.

C'est un enjeu, pour nos catégories.

De là, en découlera un mode d'organisation qui nous sera imposé, voire, si nous passons à côté, nous fera participer, malgré nous, au glissement vers un management de type "importation des méthodes du privé" dont parle Daniel Videlo : "oubliant quelques "fondamentaux" (action publique, nécessairement inscrite dans le temps, adhésion des agents pour le service public...)".

Réorienter démocratiquement les services publics, leur dégager des moyens financiers, leur donner un autre sens nécessitent une indispensable prise de conscience des cadres sur leur rôle, leur "responsabilité sociale". Une réflexion approfondie, avec l'Ufict, mais aussi nécessairement au-delà, y compris avec les usagers, est incontournable pour créer le rapport

de force nécessaire afin d'inverser cette logique libérale, en France, en Europe et dans le monde.

Evelyne Boscheron, secrétaire générale de l'Ufict