



# Les étapes d'une stratégie de changement : la prise de conscience

Autre losange que j'évoquerai brièvement : les étapes du changement. Disons-nous qu'il y a un savoir et un savoir-faire sur la conduite du changement. Ce qui est dommage est que 99 % de ce savoir-faire a été développé dans le management du secteur privé parce qu'il était confronté à la concurrence, et dans le secteur privé, changer est une condition de survie. Le malheur peut-être des systèmes publics est que le changement n'est pas si nécessaire à leur survie qu'il faille absolument se doter des capacités de le conduire. C'est, je crois, l'un des domaines où nous pouvons tirer parti de ces multiples expériences de changement dans le privé.

Je retiendrais l'idée qu'il faut combiner quatre étapes. Le mot étapes ne convient pas tout à fait car il donne l'impression que c'est séquentiel, qu'il faut que la première soit achevée avant la seconde. Tout cela est un peu plus compliqué mais cela ne fait rien. C'est pour donner une idée.

Première étape : la prise de conscience. J'ai dit à quel point, si les agents de service public n'étaient pas dans le coup du changement qui les concerne au premier chef, ils bloqueront. Mais ne réduisons pas ce blocage, encore une fois, à juste un corporatisme qui serait l'apanage de cette main-d'œuvre stable, bien assise dans son statut et qui ne verrait pas la raison de changer. Du changement gouverné par le haut, sans s'être demandé si cela trouvait écho chez les citoyens et au sein des acteurs des services publics, cela ne marchera pas. La première étape est donc de travailler à cette prise de conscience collective, en prendre le temps. Toutes les expériences réussies prouvent qu'il faut cette étape initiale, prendre le temps de s'expliquer sur la nécessité du changement. Tout ce dont nous avons discuté au cours des conférences précédentes, à un moment donné, il faut que ce soit sur la table du débat public, pas forcément dans les termes où je l'ai dit, mais il faut que ce soit sur la table. Pas juste : c'est la nouvelle mode, la gouvernance territoriale, allons-y, c'est comme cela qu'il faut faire. Non, il va falloir prendre le temps du respect des gens, pour être attentif à leur désir de changer. Et du coup, réfléchir avec eux à ce qui dysfonctionne. Ce n'est pas toujours à leur niveau. Je me souviens des expériences de démocratie participative : ce ne sont pas les agents qui bloquent, ce sont les adjoints au maire qui disent : « S'il y a un dialogue direct entre les agents et le public, où suis-je ? » Attention. Premier temps : prise de conscience collective. Le changement est un risque, oui, il y en a qui perdront et d'autres qui gagneront, il faut s'expliquer sur comment on aide ceux qui vont perdre. C'est élémentaire. C'est une prise de conscience.

Deuxième étape : savoir où l'on va, expliquer non seulement la nécessité du changement, mais le fait qu'il y a une direction où aller. C'est toute la différence entre planification et stratégie. La planification confond la vision et la manière de faire. Elle croit que le monde est maîtrisable, prévisible. Mais non ! Le monde n'est pas prévisible. La stratégie, c'est à la fois une vision à long terme et l'art de la marche, c'est la capacité à s'adapter aux réalités. Si nous voulons changer la gouvernance territoriale, il faut saisir tel ou tel sujet (cela peut-être l'habitat, l'exclusion sociale, l'éducation, ou n'importe quoi d'autre), qui va permettre, parce qu'il y a une nécessité immédiate de changer, de dire : « C'est l'occasion d'introduire un nouveau référentiel ». Mais il faut construire une vision et la partager. On parle beaucoup de diagnostic partagé quand il s'agit d'un territoire, il faut parler d'une vision partagée de la gouvernance territoriale pour entreprendre le changement.

Troisièmement, il faut rechercher les alliés du changement. Il n'y a pas de changement sans alliés. Il y aura toujours des résistants, bien entendu. Mais il en va des alliés du changement comme de tout ce que nous avons dit sur la coproduction du bien public. Si nous partons de l'idée qu'il y a des institutions qui par essence seront des résistances au changement et d'autres qui seront par essence des moteurs du changement, nous allons fabriquer du bloc contre bloc, dans un sens ou dans l'autre.

Si on dit : « Les services publics locaux ont parfaitement compris les problèmes de gouvernance territoriale. Les élus ne sont pas formés, débarquent, que voulez-vous faire ? », les élus seraient les adversaires du changement. Si les élus diraient : « Bien entendu qu'il faut changer mais que voulez-vous ? J'ai des gars tellement vieux, tellement pris dans leurs habitudes, tellement pris dans leur corporatisme, que voulez-vous que je les change ? ». Les troisièmes vont dire : « Regardez les citoyens, tout ce que l'on a dit sur le rapport pouvoir public – citoyens c'est du pipeau, moi j'ai une vision mais les citoyens sont dans leur quotidien, ils sont dans leur égoïsme, avec leur bagnole. »

Non ! un changement suppose de rechercher, dans tous les milieux, des alliés. Il faut les trouver. Même dans l'éducation. Il y a plein de gens qui ne sont pas heureux de ce qui se passe dans l'éducation. Si on

commence par dire : « Il faut dégraisser le mammoth. », le mammoth dit : « J'ai la peau dure et vous pouvez toujours vous accrocher pour me dégraisser. » Ou bien on peut dire : « L'entreprise est l'intérêt privé, la vision à court terme, heureusement que nous sommes là pour le long terme. » Non, il y a dans l'entreprise des gens qui veulent bouger.

Dernière étape, les premiers pas. La méthode anglo-saxonne, faire une grande réunion et à la fin demander « So what? », qu'est-ce que je prends comme décision concrète pour demain ? ce n'est pas mal. Ce n'est pas la panacée mais ce n'est pas mal parce qu'effectivement, le grand obstacle non-dit du changement est la peur de ne pas y arriver. Or, la stratégie est la combinaison de la vision et de l'art de la marche. Effectivement, si nous nous en tenons à de grands discours, sans dire : « Dans le domaine de l'éducation, des déchets, de l'exclusion sociale, autour de cette nouvelle vision de la gouvernance, voilà mes tout premiers pas. », nous n'y arriverons pas.

Combinez ces quatre étapes, combinez les quatre acteurs et vous avez 90 % d'une stratégie de changement.