

L'Etat, cas d'école de la conduite du changement

Par Dominique-Anne Michel, directrice de la rédaction

Résumé:

Qu'une revue destinée aux décideurs et aux experts de l'entreprise privée propose aujourd'hui un dossier sur le management public est symptomatique et révélateur. Car partout, des Etats-Unis au Japon ou à l'Europe, la question de la place et du rôle de l'Etat et de la redéfinition de ses missions dans le nouveau contexte de l'économie mondialisée est l'enjeu politique majeur. Pour ne prendre qu'un exemple, la chute d'Andersen, d'Enron et toute la série d'affaires qui ont secoué et qui secouent encore Wall Street depuis des mois n'ont fait que renforcer outre-Atlantique le débat sur le rôle des autorités de régulation. L'Etat américain est ainsi promu au rang de sauveur du capitalisme financier par beaucoup de commentateurs. On est loin de l'ultralibéralisme simpliste qui voit systématiquement dans l'Etat un ennemi de l'initiative et de la liberté. Au pays du libéralisme, le paradoxe n'est qu'apparent...

On sait depuis Michael Porter et les travaux qu'il a menés dans les années quatre-vingts dans une dizaine de pays que la compétitivité des nations est fortement conditionnée par l'environnement dans lequel évoluent les firmes, et donc par ce qu'on pourrait appeler par extension la compétitivité des Etats. Cette compétitivité pourrait être définie comme la capacité d'un Etat à fournir aux acteurs économiques le meilleur environnement (social, éducatif, technologique, concurrentiel, financier, institutionnel, écologique) possible pour qu'ils se développent librement. Les Etats-Unis, première puissance économique du monde, constituent une parfaite application de cette idée. L'Etat fédéral est en effet l'un des plus actifs du monde en matière de politique industrielle et cet « activisme » est à l'origine de la dernière phase de prospérité américaine, celle qui s'est achevée après plus de dix ans de croissance avec l'effondrement des Twin Towers. L'avènement d'Internet et l'émergence dans les années quatre-vingt-dix d'une « nouvelle » économie n'auraient probablement pas eu lieu dans les mêmes conditions sans la fantastique impulsion et sans les moyens financiers considérables de l'Etat fédéral. C'est cette impulsion qui a permis à l'industrie américaine de prendre le leadership dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Au-delà du rôle même de l'Etat, la question de son efficacité, et donc de son coût, est également d'une brûlante actualité. Peut-on mesurer l'efficacité de l'action publique ? Selon quels critères ? Comment l'accroître ? Peut-on faire refluer le niveau des prélèvements obligatoires sans susciter une crise majeure chez les fonctionnaires ? Comment faire évoluer les mentalités ? Peut-on transposer au secteur public les méthodes de « reengineering » et de « rightsizing » expérimentées dans les entreprises privées ? Peut-on utiliser les nouvelles technologies comme levier de changement ? Voilà autant de questions que le contexte hexagonal rend particulièrement délicates. La France abrite en effet en son sein la seconde organisation bureaucratique du monde après l'armée chinoise, l'Education nationale, avec quelque 1 325 000 fonctionnaires à gérer. Elle est confrontée à l'urgence d'une réforme de son système éducatif au moment même où elle doit repenser tout l'édifice de la protection sociale. Vaste chantier, vastes enjeux, vaste débat !

Notre propos n'est évidemment pas de fournir les réponses à tous ces défis. Du moins les contributeurs de ce dossier s'efforcent-ils de poser quelques bonnes questions. Ou de les formuler différemment. Claude Rocher se demande par exemple s'il n'est pas plus judicieux de « faire les bonnes choses » plutôt que de s'obstiner à « bien faire des mauvaises choses ». On voit par là qu'une des questions majeures qui se posent au dirigeant d'entreprise, constamment tendu entre la dimension stratégique et l'impératif de bonne gestion, se pose aussi à un autre niveau.