

de Pierre-François Gouiffès
et Bertrand Mabille

Pourquoi la France bute sur les réformes

Considérer que la France est un pays peu adaptable voire inapte à la réforme est devenu depuis plusieurs décennies un lieu commun du discours politique et médiatique tant en France qu'à l'étranger. Différents symptômes objectifs corroborent hélas ce diagnostic : stagnation économique, déficits permanents, taux de chômage structurellement élevé, déclin dans les comparaisons internationales comme le classement Pisa sur l'éducation, émergence d'une société de défiance peu confiante dans l'avenir...

A contrario et parallèlement, de grandes entreprises françaises ont su se transformer et on a vu émerger de multiples leaders mondiaux. Le problème ne serait donc pas français mais lié à une difficulté spécifique du secteur public au sens large, pour preuve le nombre important de réformes publiques avortées dans des circonstances plus ou moins dramatiques, de la réforme Savary de 1984 à la récente « suspension » de l'écotaxe en passant par les réformes Juppé ou le CPE, ces échecs étant devenus les symboles de l'immobilisme français.

Pis, certaines réformes structurantes qui parviennent à voir le jour sont décevantes quant à leurs mises en œuvre et leurs résultats. Ainsi l'autonomie donnée en 2008 aux universités constituait l'exemple emblématique d'une réforme courageuse et politiquement consensuelle : son résultat reste mitigé du fait du surcroît de bureaucratie générée. La récente réforme des rythmes scolaires a également souffert des mêmes

défauts d'impréparation pratique. Il est certes hasardeux de comparer la gestion des entreprises avec celle des administrations tant le champ des contraintes diffère, mais on peut néanmoins essayer de s'appuyer sur ce double regard pour mettre en lumière certaines causes des difficultés qui paralysent les transformations de notre sphère publique.

Il y a en premier lieu la théâtralisation politique de la réforme qui tient sans doute à notre système présidentiel, à la polarisation et aux surenchères qu'il engendre. Ce diktat d'une communication politique idéologisée aboutit au « syndrome de la première pierre » et induit un faible intérêt pour le suivi opérationnel ainsi qu'un zigzag permanent là où un effort sur la durée serait nécessaire. A contrario, force est de constater que le terme même de « réforme » est ignoré dans la sphère privée, où les transformations sont en réalité permanentes et organisées comme conséquences des objectifs stratégiques de l'entreprise et de l'évolution de son environnement.

En outre, la culture administrative nationale est certes à l'aise dans la manipulation des normes juridiques et des réalités institutionnelles, mais elle est moins portée sur l'évaluation et la gestion de projets. Toute réforme devrait pourtant se voir attribuer très tôt des critères quantifiés de performance qui permettent de piloter la transformation, d'ajuster le cas échéant les modalités et de juger in fine de son succès.

Enfin, la conflictualité et la défiance au sein des corps intermédiaires de la société française empêchent la formation du consensus minimal et placent le politique au centre de toute transformation. En entreprise, le dialogue entre partenaires sociaux est loin d'être parfait, mais est en grande partie complété par un dialogue plus direct entre salariés et directions, ce qui permet généralement de s'accorder sur des constats, des stratégies et des impératifs d'évolution.

La théâtralisation politique de la réforme supplante souvent l'effort sur la durée.

En conclusion et compte tenu des adaptations auxquelles le pays doit faire face, « avoir des idées » ne suffit plus et il y aurait grand profit à mettre en avant des considérations plus prosaïques de mise en œuvre, de mesure de la performance, de conduite du changement et de management... Bref le « quoi » n'est plus suffisant et doit laisser toute sa place au « qui » et au « comment », faute de quoi même des réformes acceptées et acceptables seront mal gérées et finiront par disqualifier l'idée même de réforme dans la sphère publique.

Pierre-François Gouiffès
et **Bertrand Mabille** sont
hauts fonctionnaires et dirigeants
d'entreprise.