

Humeurs stratégiques

numéro 249

mai 2008

Quand c'est urgent, il est déjà trop tard !

Talleyrand

Citation invitée : La société n'est pas un mythe. Aucun d'entre nous ne peut légitimement se poser en victime car la société c'est nous, ce que nous voulons en majorité qu'elle soit. Critiquer l'ordre sociétal ? Certes mais en gardant présent à l'esprit que nous en sommes responsables.

De l'image à la réalité ou l'abandon du narcissisme

RÉFORMER ? UN ART OU UN EXERCICE TECHNOCRATIQUE ?

Nous voilà donc engagés dans un programme de réformes. Réforme, un mot à la fois magique et mystérieux, un mot valorisant qui porte un parfum de rajeunissement, de progrès, d'amélioration. Mais un mot inquiétant parce qu'il porte également une odeur de jugement sur l'actuel, un soupçon quant à l'harmonie du présent, un glissement possible vers des remises en cause, bref l'expression explicite d'une inadaptation.

Une réforme, nous dit le "Petit Robert", c'est entre autres et depuis 1640 : "... un changement qu'on apporte dans la forme d'une institution afin de l'améliorer, d'en obtenir de meilleurs résultats..." Il existe d'autres acceptions du même terme mais toutes reviennent peu ou prou à la définition à laquelle nous venons de nous borner.

Cela dit, pour agir, il est indispensable de répondre, et dans l'ordre, à trois questions : réformer ? Pourquoi (c'est de la politique), que réformer (c'est de la stratégie), comment réformer (c'est de la tactique) ?

Pour une fois, au lieu de nous passionner pour le pourquoi et le où, ce sont les comment qui retiendront notre attention.

RÉFORMER ? POURQUOI ?

La réforme, ce changement qu'on apporte dans la forme d'une institution afin de l'améliorer, prend des caractères différents selon la nature de l'institution en cause. Cette remarque, qui paraît d'évidence, mérite beaucoup plus d'attention que ces quelques mots. En effet, quelle que soit l'institution concernée, elle est constituée d'hommes et de femmes et toute modification de l'organisation se traduit à terme par des évolutions de leur comportement.

Trop souvent, les réformateurs, tout à leur zèle novateur, oublient cette vérité élémentaire que l'éthnométhodologie fonde en remarquant qu'il n'est pas possible de "faire l'économie d'être vivant". C'est rappeler que l'être humain est avant tout mu par les nécessités de sa survie. C'est dire aussi que tout ce qui touche à la constitution de notre appareil de survie est prioritaire : le vivre, le couvert et le savoir minimum qui permet de gagner l'un et l'autre, c'est-à-dire acquérir le b,a, ba de l'autonomie vivrière. C'est dire aussi que toute réforme ne peut avoir pour objet que l'amélioration de l'appareil social qui permet d'assurer la pérennité de l'espèce.

Cependant, dès lors qu'il s'agit de nos comportements, du cadre institutionnel et de ses traductions réglementaires, de l'expression et de la satisfaction de nos désirs, tout semble relever d'une évolution prévisible bien plus que d'une succession de bouleversements inattendus. Dans l'ensemble, le mouvement général qui nous porte n'a pas donné lieu à des ruptures radicales. En fait, la réponse socio-sociétale apparaît plus comme un ensemble cohérent d'adaptations d'un système dont les principes, les objectifs et la mise en œuvre n'ont pas été remis en cause. Bref, nous avons constamment "adapté" le système ; il ne semblait pas jusqu'ici nécessaire de le "réformer". Tant que nous acceptions une organisation taylorienne où la structure hiérarchique de la société convenait à la plupart, il suffisait à l'Autorité, publique ou privée, d'énoncer les "oukases" appropriés. L'habitude, le civisme, la peur du gendarme et une certaine expression du "surmoi" sociétal conduisaient le pékin vulgaire à se plier au nouvel usage, de bon cœur comme au prix d'une coercition fut-elle sévère. Aussi, nous avons assisté et, selon les circonstances, subi ou accueilli avec enthousiasme de multiples évolutions qui nous ont amenés à modifier les conditions de nos existences.

Mais le besoin, la nécessité même, de la réforme apparaissent lorsque le fonctionnement de l'institution ne permet plus de satisfaire nos besoins essentiels tels qu'ils sont exprimés au moment donné de l'histoire sociale. Ainsi, nos bisaïeux ne reculaient pas devant un voyage en patache qui les menait de Paris à Orléans en plusieurs jours de cavalcade ; offrir aujourd'hui le même inconfort au smicard serait impensable. Mais ces améliorations ne vont pas sans obligations car elles entraînent dans leur mise en œuvre des réajustements de comportements qui conduisent bien souvent, sinon toujours, à l'acquisition de comportements "autres" pour ne pas dire complètement inconnus jusque là. Cette irruption de l'inconnu dans le monde, certes imparfait mais familier où nous évoluons tous, exige plus que quelques efforts d'adaptation. A force d'accumuler en toutes circonstances des modifications de structures partielles et élémentaires, nous avons peu à peu rendu l'ensemble incohérent. La complexité croissante de son organisation, due notamment à l'impossibilité d'un regard synthétique, entraîne sa paralysie. Privé de sa capacité de prévision, incapable de réagir dans l'urgence, l'appareil est au delà des coups de peinture.

Le problème se pose aujourd'hui des objectifs de l'action, c'est-à-dire de "l'à quoi ça sert". Tous les compartiments de nos vies, publique et privée, sont concernés. De l'administration de l'Etat, au sens le plus total du terme, à l'organisation individuelle de nos vies quotidiennes, tout est à définir, tout est à reformuler car l'inadaptation est quasiment universelle. Auparavant, pourtant, il est nécessaire d'en exprimer le "pourquoi".

Pourquoi ? Plus précisément qu'est-ce qui a changé à ce point qu'il faille redéfinir jusqu'à nos comportements individuels et collectifs ? Si la réponse est relativement facile à énoncer, les conséquences qu'elle entraîne sont rarement considérées

dans leur ensemble et présentées à l'opinion publique.

Qu'en est-il ?

• **L'allongement de la durée de la vie qui s'accompagne de la nécessité de remise de tout ce qui en dépend :**

- la durée de la vie active ;
- l'organisation des opérations, aussi bien financières que matérielles du système de santé publique ;
- le mécanisme des retraites ;
- la nouvelle mécanique de la vie quotidienne sous tous ses aspects .

• **L'irruption des conséquences des progrès technologiques et techniques sur l'organisation matérielle de la société, les mécanismes de production, l'expression des désirs :**

- le financement de l'activité économique et de ses instruments, le bouleversement de l'appareil productif ;
- l'organisation matérielle du travail, l'automatisation, ses conséquences sur la structure de l'appareil productif et le bouleversement de la qualité des agents économiques ;
- la poursuite du progrès en ce qui concerne la création de l'information et l'évolution socio-sociétale (la recherche, ses objectifs, son fonctionnement, son financement) ;
- la formation des "sociétaires".

• **L'examen rationnel de l'appareil d'administration de la Cité, c'est-à-dire l'invention de la loi fondamentale qui organisera dorénavant une collectivité en constante évolution.** Une démocratie qui éclairera les différents échelons où s'expriment les options politiques; leur formalisation stratégique et leur mise en œuvre tactique.

RÉFORMER ? QUELS OBJECTIFS ?

Une fois borné le domaine sur lequel doit s'appliquer la mise à jour, une fois défini le sens général des opérations à entreprendre, il devient nécessaire d'en envisager la mise en œuvre. Cette "préparation" exige l'analyse plus précise des besoins, la considération des relations entre les divers domaines sur lesquels il y a lieu d'intervenir, l'expression des priorités relatives et, en fin de compte, la planification et l'analyse prévisionnelles des coûts.

La situation, en fait, présente de nombreux points communs avec le projet Manhattan. Il s'agit de mener de front toute une série de projets, apparemment indépendants dans leur énoncé mais totalement liés au niveau de leur réalisation. Un exemple parmi d'autres, celui de la formation dont le déroulement intervient dans la plupart des domaines considérés. Tout ce qui relève des appareils s'organise à partir, puis autour de la formation. La recherche et le développement, l'organisation de la production, interviennent dans tout le dispositif.

Bref, il n'y a pas de chantier imaginable qui soit indépendant et qui puisse être traité sans références constantes à l'ensemble. Aussi, avant de passer aux décisions exécutables il serait judicieux de fixer des objectifs matériellement accessibles ainsi que des étapes et des délais de réalisation. Des objectifs accessibles, des étapes et des délais sont ipso facto accompagnés d'instruments de mesure afin de permettre la qualité et la progression du mouvement. En parlant de formation, l'exemple type, il n'est possible d'apprécier en matière socio-sociétale que l'acquisition des savoirs-faires. Contrairement à ce que l'on pourrait hâtivement en conclure, apprendre à définir un projet, le rendre exécutable et en mener à bien l'exécution, constitue un ensemble d'opérations qui, toutes, relèvent de la possession de savoirs-faires multiples dont il est possible d'apprécier la possession et la pratique. C'est constater au passage qu'une organisation comme la nôtre, fondée principalement sur l'acquisition de savoirs, ne semble plus répondre aux besoins actuels et futurs.

Des remarques éparses, plus un sentiment qu'une critique raisonnée, des constats d'échec, ne constituent que le fond d'un jugement d'inadaptation sans indiquer la philosophie des mesures à envisager. S'il y a une crise des appareils, c'est que les bouleversements qui s'installent modifient radicalement les situations et l'état des choses. Il ne s'agit plus d'adapter mais d'inventer les structures et les modes d'emploi de l'organisation future tout en prévoyant leur souplesse. Ce n'est pas par hasard que nous avons rappelé le projet Manhattan. Au moment de la prise de décision, l'objectif à atteindre (la bombe A, de sa conception à sa mise en œuvre) n'était qu'une vue de l'esprit. Son principe était envisageable sans que rien ne le rende effectivement matérialisable, les savoirs étaient incomplets, inexistant même pour un grand nombre d'entre eux. Il n'empêche, une analyse des besoins, des étapes, des éléments nécessaires, des savoirs éventuels à inventer, des personnels indispensables, tout un appareil a été conçu, ses équipes réunies, l'opération lancée et, au bout, le succès que l'on connaît. A y regarder de près, conduire la France pour qu'elle entre dans le vingt-et-unième siècle prête à en assumer les conditions, pourrait se révéler une opération moins complexe que l'exemple que nous venons de citer. Une première différence, et de

taille : la construction de la bombe A exigeait le secret tout en reposant sur la participation de près de trois cent mille professionnels, chercheurs, ingénieurs, techniciens, administrateurs. Le plan "réforme", bien au contraire, exige que chacun des intéressés, un pays tout entier, participent dans la clarté la plus totale à la conception et à la mise en œuvre de cette gigantesque mise à jour. Rien ne sera pérennisé si ce n'est avec l'accord et la participation effective de tous. Et cet accord, cette participation ne pourront être acquis sans que, tous, nous n'ayons été informés des objectifs, de leur étendue, du rôle que nous aurons à y jouer, des résultats à en attendre et dans quels délais.

Une réforme des retraites, du système de protection sociale, de la formation, ne se feront pas sans que les actifs, les assurés sociaux, les citoyens, les parents d'élèves, les travailleurs (au sens le plus large du terme), les "sociétaires" enfin, n'aient eu leur mot à dire, leurs suggestions à apporter et leur accord définitif à donner. La réforme que nous avons à entreprendre est aussi celle de l'abandon de l'organisation taylorienne de notre société. Aussi, pour aborder ce "passage", faut-il également abandonner les modes opératoires antérieurs.

RÉFORMER ? COMMENT ?

L'un des facteurs essentiels de la réussite d'une réforme, c'est-à-dire de la mise en œuvre de nouveaux usages, l'acquisition de nouveaux comportements, le choix de nouveaux engagements, réside dans la volonté de chacun d'accepter les conditions nouvelles qui matérialisent le changement proposé. Accepter, suppose déjà que tous les acteurs aient une conscience claire de ce qui les attend. Toute démarche réformatrice exige donc de larges explications, l'écoute des incompréhensions, l'apport de toutes les réponses nécessaires, l'exposé de toutes les conséquences. Cela fait et quasiment dans la foulée, une prévision convaincante des résultats espérés ainsi qu'un calendrier raisonnable de leur installation.

Les principes, les choix, le futur, sont matières de politique et de stratégie ; les mesures et leur application sont affaires de tactique. Toute action doit alors être présentée comme une application dont l'objet est de modifier un fonctionnement défectueux, de résoudre un problème jusque là négligé, d'inventer une solution nouvelle.

Il n'est pas qu'un seul système de solutions mais l'expérience de ces cent cinquante dernières années est là pour nous permettre de constater l'échec de la plupart des mesures présentées comme conquérantes jusque là. Dès que le débat cesse d'être théorique, que les résultats sont mesurés à l'aune du quotidien, le résultat observé est le révélateur de la distance qui sépare le rêve, l'affirmation d'une idéologie, et la réalité, la situation quotidienne.

C'est la plus commune des déviations que de négliger, voire d'ignorer superbement, le sentiment général en tentant de culpabiliser l'opinion publique. La réalité d'un problème est effacée par l'analyse idéologique de son objet.

[Un exemple criant : une importante majorité de citoyens accompagne le choix du ministre de l'Éducation nationale d'introduire un service minimum au moment des grèves qui touchent l'institution. Il s'agit simplement d'assurer l'accueil des enfants à l'école élémentaire. Evidemment, au delà de la considération des situations des parents d'élèves, l'arme de la grève perd de sa puissance, tout au moins en apparence. Les syndicats enseignants se refusent à envisager le bilan de leurs comportements, en fait de la pertinence de la politique qu'ils mettent en œuvre. L'opinion publique, moins creuse qu'il y paraît, prend souvent des positions dont les analystes et les témoins se bornent à ne considérer que les aspects superficiels.]

La confiscation de l'objet par les sujets est la caractéristique de toutes les démarches "a-citoyennes". Les enseignants se vivent les "propriétaires" de la transmission des savoirs, les juges, de la justice, les cheminots, des déplacements, etc, il n'est pas de domaine qui échappe à cette dérive corporatiste. Le "comment" de la réforme commence donc par la reconquête publique de cette "propriété", un rétablissement local de la démocratie la plus élémentaire. Le moins qualifié des citoyens juge l'action de ses dirigeants et refuse avec violence d'être jugé dans son activité professionnelle par le plus commun de ses voisins.

En réalité, la réforme est plus affaire de climat que de mesures. Celles-ci ne sont, en effet, que l'application, la mise en œuvre d'un état d'esprit. Combien de décisions accompagnées de textes réglementaires, précédées de lois, suivies de décrets d'application, apparaissent obsolètes avant même d'être opérationnelles ! De bons esprits multiplient les interventions qui bouleversent la vie quotidienne des citoyens jusque dans leur intimité alors que la plupart de ces ingérences sont purement et simplement liberticides. Pourquoi légiférer sur le temps de travail, pourquoi s'immiscer dans les rapports entre employeurs et employés comme si nous étions encore au début de l'ère industrielle où une population inculte, analphabète quittait les campagnes pour manœuvrer des machines dans des conditions proches de l'esclavage ? Oui, il leur a fallu "conquérir" le respect de l'organisation sociale mais jusqu'à quand continuerons-nous à considérer une grande fraction de la population comme constituée de sous-hommes incapables de saisir l'expression de leurs intérêts ? La parole est saisie, confisquée par une élite, généralement autoproclamée, qui prétend guider la multitude vers un paradis terrestre sur l'organisation et le contenu duquel il n'a jamais été question de la consulter.

Le "comment" de la réforme, de toute réforme, passe par la clarté, la transparence et l'exposé du dysfonctionnement considéré, l'énoncé des mesures

proposées, l'objectif qu'elles se proposent d'atteindre et ce qu'elles exigent de chacun pour y parvenir.

La société n'est pas un mythe, elle est une réalité faite de nos participations. Son évolution exige une implication quotidienne individuelle et collective. Tant que nous n'aurons pas réalisé que les notions de bien et de mal dans lesquelles nous barbotons n'ont aucun sens sinon dans une approche transcendante où l'humanité n'est plus qu'imaginaire, nous nous battons contre des moulins à vent. La vie commence à l'Homme et se termine à l'Homme. Il est vain de l'exonérer de sa totale responsabilité des évolutions dont il semble n'être que l'objet en oubliant que la réalité le désigne comme sujet.

Alors, la réforme ou des discours sur la nécessité de réformer ?

Qu'en pensez-vous ?

Romain JACOUD

Nous vous prions de pardonner ce retard de publication dû, notamment, à quelques problèmes de santé sans gravité même s'ils sont un peu "handicapants".

Humeurs stratégiques - imprimeur et directeur de la publication : Romain JACOUD

Dépôt légal à parution. ISSN 0981-2466. Abonnement annuel : France 639 Euros TTC Etranger 838,50 Euros TTC.

41, rue de Passy 75016 Paris. **Membre de l'UJEF.** Téléphone : 01 45 20 31 60

E-mail <humeurs.strategiques@free.fr>. Maquette : Romain Jacoud